



Université d'Oran 2
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de
Gestion

THESE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat
En Sciences Commerciales

La banque et la gestion des risques : Les risques d'évaluation
d'une petite et moyenne entreprise PME dans une demande
de financement bancaire : cas de la SARL BOUGLEZ

Présentée et soutenue publiquement par :
Mme. Zahra GAMOURA

Devant le jury composé de :

FEKIH Abdelhamid	MCA	Université d'Oran 2	Président
CHOUAM Bouchama	Professeur	Université d'Oran 2	Rapporteur
BENMESSAOUD Khadidja	MCA	Université d'Oran 2	Examineur
CHAIB Bounoua	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
KERZABI Abdelatif	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
MOKHFI Amine	MCA	Université de Mostaganem	Examineur

Année 2018/2019

Remercîment i

Dédicaces ii

Abréviation iii

Sommaire iiiii

Introduction générale.....2

- Partie I : Le volet théorique.....7
- La mobilisation du cadre d'analyse des théories contractuelles des organisations.....7
- L'information et le système informationnel.....7
- La définition de l'information7
- Le traitement de l'information.....9
- Le système d'information (SI), Définition.....10
- Le traitement financier de l'information : du SI au SIF..... 11
- La différence entre les SI et les SIF.....13
- Le but du SIF.....14
- La rationalité des agents face à l'information.....15
- Le problème de l'asymétrie de l'information.....16
- L'évaluation : typologie par mode d'intervention19
- L'évaluation, principe et posture.....20
- Les méthodes d'évaluation d'une entreprise21
- Les étapes d'évaluation d'entreprise.....22
- Attribuer une valeur à une entité se définit par sa capacité d'en créer25
- La notion de création de valeur vu par la théorie d'architecture organisationnelle (AO)25
- L'origine de la théorie d'agence27
- Les risques liés aux coûts précontractuels31
- Détermination des coûts d'agence31
- La performance vue par l'approche organisationnelle AO33
- La cohérence de l'approche architecturale24
- Les concepts influençant la pensée financière et sa relation avec l'architecture organisationnelle.....35
- L'origine de la coordination entre la finance et l'AO : la position réelle de la TPA...35
- Le choix de la TPA comme axe principal de recherche36

- L'influence du levier disciplinaire dans la structure organisationnelle.....	37
- Le contrôle interne	37
- L'utilité du contrôle interne	38
- Le contrôle interne et la gestion des risques bancaire.....	40
- Le recours au contrôle interne et l'impact de l'information dans la gestion des risques bancaire	43
- La responsabilité accrue du contrôle interne	44
- Le risque bancaire	45
- La gestion des risques	46
- Le passage du contrôle interne à l'audit interne.....	47
- Généralité sur l'audit bancaire	48
- Les techniques comptable du contrôle	52
- La leçon de la crise financière et le recours à l'amélioration du contrôle : « le risque ressources humaines lié à l'asymétrie informationnelle »	54
- Les limites du contrôle interne	55
- La gestion du risque ressources humaines « RH »	56
- Le scandale de la société générale : l'affaire Kerviel	56
- L'impact du scandale kerviel sur le groupe Société Générale.....	62
- L'utilité de l'exposition du scandale de la société générale	64
- Partie pratique : la gestion du risque ressources humaines dans le traitement d'un dossier de financement par une banque en Algérie	65
- Méthodologie du travail et choix de la méthode	65
- Démarches pratiques de financement bancaire des PME/PMI	66
- Notion sur le crédit	66
- La pratique de l'octroi du crédit par la banque en Algérie	68
- Les opérations de montage d'un dossier de crédit	69
- Schéma d'une étude financière	70
- Evaluation et limitation des risques	72
- Le montage d'un dossier d'investissement	73
- Typologie des investissements	74
- Constitution du dossier de crédit d'investissement	75
- Les questions fondamentales avant l'octroi d'un crédit d'investissement	76
- La clôture d'un crédit bancaire.....	81

- L'impact des ressources humaines dans une interprétation d'une demande de crédit et le risque d'asymétrie d'information82
- Partie III : l'étude de cas : l'impact de l'asymétrie d'information dans le traitement d'un dossier de financement : le cas de la SARL BOUGLEZ.....83
- Méthode d'évaluation d'un bureau d'expertise.....83
- Présentation de l'entreprise.....84
- La recherche d'erreurs dans l'évaluation bancaire du dossier de financement.....87
- La rigidité dans la gestion des remboursements de prêts91
- L'analyse financière de la SARL BOUGLEZ : période 2009 à 2015.....93
- Le recours au cabinet d'expertise96
- La méthode du cabinet d'expertise97
- L'impact des travaux de conseil du cabinet dans la gestion fonctionnelle de la SARL BOUGLEZ101
- Constat général109
- Conclusion de la partie pratique.....110
- Conclusion générale.....112
- Limites et perspectives de recherche.....113
- Annexes.
- Abréviations.

Récréments :

Je tiens à remercier mon encadreur professeur CHOUAM BOUCHAMA pour son accompagnement tout au long de ses années afin d'aboutir à l'achèvement de cette thèse.

Je remercie par ailleurs le direction générale de la SARL BOUGLEZ qui a permis l'utilisation de ses archives afin de pouvoir réaliser l'étude pratique de cette recherche.

Dédicces :

Je dédie ce travail à mes parents qui m'ont toujours soutenus dans toutes les circonstances ;

A ma famille : conjoint et enfant.

Je vous remercie !

Abréviations :

TAP : Théorie positive d'agence.

AO : Architecture organisationnelle.

SARL : Société à responsabilité limitée.

FR : Fond de roulement.

BFR : besoin en fond de roulement.

VA : Valeur ajoutée.

EBE : Excédent brut d'exploitation.

Introduction générale:

« Nous croyons que nous savons, c'est là notre tragédie,

car cela nous empêche de découvrir ».

Anthony De Mello, Quand la conscience s'éveille.

Les crises financières auxquelles l'environnement économique financier a assisté durant ces dernières années, et dont l'impact persiste à ce jour tel que la crise des subprimes, a fragilisé la relation de confiance que lie la banque à ses différents interlocuteurs économiques accentuant ainsi le mouvement d'antipathie provenant des autres sciences du management envers les sciences financières.

Considéré comme une forme de pouvoir, le monopole de l'information financière constitue une véritable problématique autour de laquelle les liens entre les différents agents économiques et les bailleurs de fonds s'en trouvent fortement affaiblies, et ce, par des comportements de type opportunistes qu'adopteraient certains intermédiaires financiers, comme serait évoqué ultérieurement dans ce travail dans le scandale financier de la banque société générale en France et son trader Jérôme KERVIEL. Poussés par l'appât du gain direct ou incitatif, les traders adoptent le concept de l'asymétrie d'information comme axe de conduite principal et utilisent la défaillance des moyens de contrôles pour faire des placements à haut risques au détriment de l'intérêt général des détenteurs de capitaux.

La question de l'asymétrie de l'information fut abordée par de nombreux auteurs traitant de l'impact de la politique pécuniaire incitative dans le processus de la création de valeur. La théorie positive d'agence TPA de Jensen et Meckling 1976, peut parfaitement expliquer le comportement d'un trader activant dans un marché financier. Faisant partie du rang d'intermédiaire et non pas de dirigeant, le rôle du trader dans le circuit de l'information donne lieu à une certaine délégation de pouvoir, créant ainsi « des coûts d'agence », qui sont en vérité des charges indirectes dues au fait de « la délégation du pouvoir décisionnel ».

Ce sujet est l'un des problèmes les plus traités dans les relations « partenariales » existantes entre les membres internes et/ou externes d'une organisation.

En effet, la délégation de pouvoir renvoie vers un répertoire théorique de nature normative qui traite de la relation dite contractuelle. Les travaux fondateurs de Michael Jensen : « la théorie positive d'agence » qui explique les effets qu'engendrent le fait de déléguer, par le biais d'un contrat, une partie ou la totalité du pouvoir décisionnel à une personne appelée : l'agent, dans le but d'accomplir à la place du donneur d'ordre appelé : le principal, une tâche précise. Cette décision impliquerait l'attribution, à cet agent, d'une certaine liberté d'action, pas ou peu vérifiable sous réserve de moyens de contrôles lourds et importants occasionnant des surcoûts, appelés aussi : les coûts d'agence.

La réalité financière démontre aujourd'hui que la défaillance des moyens de contrôle peut avoir des conséquences néfastes sur la santé et la performance d'une entreprise occasionnant des risques importants mettant en péril sa pérennité.

Durant ce travail, le problème de défaillance dans le traitement et la transmission de l'information rationnelle au niveau d'une banque sera abordé, en mettant l'accent sur l'un des risques majeurs que rencontre une activité bancaire : le risque lié à l'asymétrie de l'information soit le risque ressources humaines.

Comme toute entreprise, un organisme de crédit est confronté à une multitude de risques qui peuvent conduire à sa défaillance voir à sa faillite. L'accord de crédit est la fonction principale des banques. C'est un acte par lequel un établissement de crédit met ou promet de mettre à la disposition d'un client une somme d'argent occasionnant des intérêts et des frais, pour une durée déterminée. C'est un emploi de ressource qu'effectue une banque dans la perspective d'être remboursé moyennant des intérêts et d'autres frais accessoires constituant le prix du risque encouru.

VERNIMMEN P¹ dans son ouvrage de « *Finance d'entreprise* », définit le travail d'un banquier par sa capacité d'analyser le risque. Chaque banque procède à un diagnostic financier pour définir et émettre un jugement sur la capacité financière des entreprises sollicitant un crédit à le rembourser. Cette analyse vise à « *étudier le passé pour diagnostiquer le présent et prévoir l'avenir* ». C'est dans cette logique que le diagnostic

¹ VERNIMMEN P., *Finance d'entreprise*, 3ème édition par Quiry P. & Ceddaha F., Dalloz., 1998, p.162

financier s'est construit. Son objet est d'évaluer la solvabilité future de l'entreprise à partir de l'analyse des informations comptables qu'elle fournit. Il s'agit principalement d'une approche quantitative.

Cette brève introduction nous permet d'aboutir à notre question centrale qui sera développée tout au long de ce travail et qui s'articule autour de notre problématique suivante :

« le décalage de l'appréciation de l'information financière dans le processus d'évaluation d'une demande de financement : la différence d'interprétation des données entre une institution bancaire et un bureau d'expertise en terme de risque, et l'impact de l'asymétrie de l'information dans la validation et l'accord d'un crédit à moyen terme »

Notre approche théorique suivra l'acheminement des quatre points essentiels suivants:

- L'information : définition et l'utilité de la conception d'un système d'information efficace et probant.
- L'approche par la théorie positive d'agence TPA qui sera utilisée pour exposer et matérialiser la question de l'asymétrie de l'information dans la relation « principal – agent ». Les personnages de notre cas pratique seront représentés par une PME (petite et moyenne entreprise) et son interlocuteur au sein de l'établissement de crédit. Cette approche sera confortée par la définition du concept de contrat dans le but de faire le lien avec les conventions comptables².
- Le troisième point abordera la question du contrôle du système d'information, et justifiera le rôle du contrôle interne en mettant en relief les risques d'un système de vérification défaillant dans une organisation. Ce volet sera expliqué par l'approche de la théorie de l'architecture organisationnelle de Brickley et al en se focalisant sur l'aspect disciplinaire de cette théorie.
- Le quatrième point abordera la nécessité du recours au processus de contrôle interne dans la prévention des risques et les méthodes à suivre lors de la vérification de la véracité d'un système informationnel.

² EL-GAZZAR S. et V. PASTENA, « Negotiated Accounting Rules in Private Financial Contracts », Journal of Accounting and Economics, 12, pp. 381-396

Dans le dernier volet, la question de décalage de l'appréciation de l'information financière dans le processus d'évaluation d'une demande de financement entre un établissement bancaire et un bureau d'expertise. Le but est de démontrer le risque d'interprétation subjective des données financières et l'impact d'une lecture erronée dans l'accord d'une demande de crédit.

Objectif de la thèse :

Le but recherché par ce travail est de confirmer ou d'infirmer les hypothèses citées ci-après :

- **Hypothèse 1** : l'impact du système d'information dans le processus de transmission de données et le risque lié à l'asymétrie de l'information dans une procédure d'évaluation.
- **Hypothèse 2** : le recours au contrôle interne dans la vérification de l'exhaustivité du système informationnel bancaire et son impact sur les méthodes d'organisation face aux risques existants.
- **Hypothèse 3** : l'influence de la différence de vision d'appréciation de l'information financière faite par un établissement bancaire et un cabinet d'expertise comptable sur l'évaluation financière d'un dossier de demande de crédit.

➤ **Le cas pratique :**

Le volet pratique sera présenté sous forme d'étude de cas de la société à responsabilité limitée SARL Bouglez sise à Oran.

La Sarl Bouglez est une entreprise créée en 1999 activant dans le secteur agro-alimentaire. L'entreprise a bénéficié d'un crédit d'investissement. Suite à un problème de recouvrement du crédit, la SARL BOUGLEZ a été placée en contentieux en 2007. Après une revalorisation du montant de crédit, la banque a agrégé des intérêts intercalaires³ au montant principal du crédit alourdissant ainsi le total du montant à recouvrer.

³ Les intérêts intercalaires correspondent à la rémunération d'un prêt d'argent, pendant les périodes qui courent entre les versements effectués par la banque et la libération totale du prêt.(www.mataf.net)

L'entreprise avait introduit des recours restés sans réponses. En 2012 l'état Algérien lança le programme de rééchelonnement de dettes aux entreprises en difficultés. Après une revalorisation de l'actif de la Sarl par un cabinet d'expertise, l'entreprise a été acceptée dans le programme de rééchelonnement en 2014.

➤ **Le but de ce travail :**

L'objectif de ce travail est d'identifier l'impact de l'asymétrie de l'information et du risque ressources humaines dans le traitement d'une demande de crédit.

➤ **L'originalité du sujet :**

Elle réside dans la confrontation de vision d'évaluation dans une demande de financement. En effet, en général, dans un dossier de crédit le seul évaluateur reste la banque. ce travail permettra d'ouvrir la parenthèse sur la rationalité limitée de l'évaluateur, et de l'impact de l'asymétrie de l'information voulue ou subie pouvant engendrer le risque ressource humaine dans le traitement d'un dossier de crédit.

L'originalité de ce sujet se matérialise dans la différence d'approche dans l'évaluation d'une entreprise. Au-delà d'une simple analyse financière fondée sur un historique comptable (approche bancaire), l'entreprise peut être évaluée par une projection future des cash flows en misant sur les opportunités de marché à saisir (approche de cabinet d'expertise). Le paradigme de création de valeur qui s'appuie sur une approche de gestion prévisionnelle permet de tracer des perspectives de gains plus grande que celle basée sur un passif comptable qui résulte de facteurs exogènes non contrôlés par l'entreprise.

Mots clés :

Information; système d'information, asymétrie de l'information ; contrat ; création de valeur ; théorie positive d'agence TPA; le risque bancaire ; levier disciplinaire ; contrôle interne, évaluation d'entreprise.

Partie I : Le volet théorique

Chapitre I. La mobilisation du cadre d'analyse des théories contractuelles des organisations:

Introduction :

Dans ce travail, l'approche théorique sera axée sur une argumentation construite sur la base de « l'acheminement de l'information ». Le circuit de traitement de l'information est décrit dans ce volet depuis la collecte de l'information jusqu'à son utilisation, la synthèse faite de ce circuit permet de créer un système d'information exploitable qui constituera une base de données fiable et utilisable par un re-traiter d'information (banque, expert, actionnaire...).

La maîtrise de l'analyse du SI (système d'information) permet par la suite une utilisation plus circonspecte de l'information. Son utilité peut être déterminante dans l'évaluation du système de création de valeur d'une entreprise.

Il est utile de préciser que le problème de l'exploitation des données du SI reste un problème récurrent dans la majorité des organisations, d'où le fait qu'il est plus-que nécessaire d'avoir un outil de contrôle « le contrôle interne » qui permet de détecter et de verrouiller toutes formes d'exploitation indelicite de l'information.

I.1.L'information et le système informationnel :

I.1.1. La définition de l'information :

Une information pertinente sert à diminuer l'incertitude qui environne la position de prise de décision. La société actuelle mise sur la maîtrise de l'information. L'excès d'informations qualifié parfois d'information polluante est plus fréquent que le manque d'informations. La question est alors d'acquérir l'information dite « pertinente » au moment où elle « l'est » afin qu'elle soit plus utile, et de pouvoir l'exploiter dans le but d'améliorer la compétitivité de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrentes.

I.1.2. Typologie de l'information :

Selon Arrow, 1962 ; Stiglitz, 2002, l'information est un bien collectif en raison de ses propriétés d'indivisibilité et d'inappropriabilité. Cependant, il est impératif de citer deux caractéristiques indissociables qui servent à expliquer les paradoxes annexés à ce bien (l'information) : sa valeur incertaine et son asymétrie.

- L'indivisibilité : par du principe que l'utilisation de l'information par un agent ne réduit en rien les potentialités de l'emploi de cette même information par d'autres individus.
- L'inappropriabilité : L'information parfaite est le principe subordonné désignant l'équilibre général. Cette hypothèse principale de l'univers walrasien stipule que l'information est à usage libre, accessible instantanément et n'engendre aucun coût. Dans la théorie « pure » des biens collectifs, aucun agent ne peut interdire à un individu de recourir à un tel bien car dès lors qu'il est produit, il est possiblement à la disposition de tous.

En raison de ces deux caractéristiques, l'information occasionne des externalités qui déterminent toute relation économique directe entre agents ne prodiguant pas à un échange à travers les mécanismes du marché.

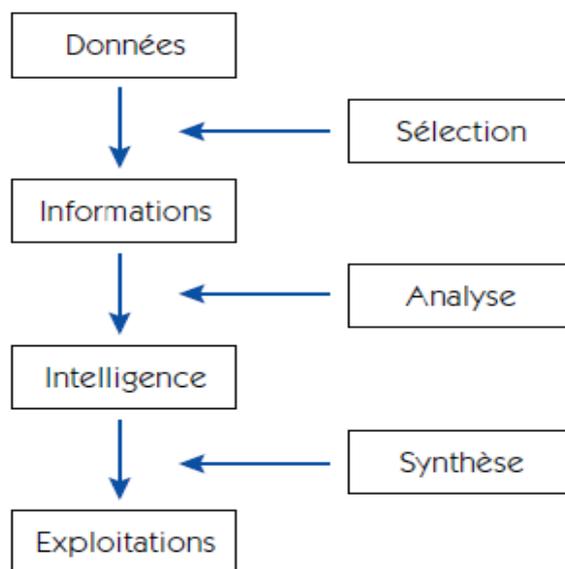
Toutes ces contradictions engendrent des difficultés à établir un marché optimal de l'information. En premier lieu, et du point de vue du demandeur d'information, l'incertitude sur la valeur et la sincérité de l'information sont une réalité gênante pour l'acquéreur car il ne connaîtra pas la valeur réelle de l'information tant qu'il ne l'aura pas acquise. De ce fait, il lui sera difficile d'en estimer sa valeur et d'en proposer un prix. Le demandeur d'information aura donc tendance à offrir un prix inférieur à la valeur de l'information à cause de l'incertitude et du principe du passager clandestin qui se traduit par le fait que plus l'information circule moins elle aura de valeur.

D'autre part, attribuer la conception de biens informationnels au secteur marchand peut se révéler contreproductif, au risque de se trouver dans une situation où l'information deviendra artificiellement rare et socialement sous-utilisée⁴. Ces effets pervers, tels que les

⁴ Yves Thépaut, LE CONCEPT D'INFORMATION DANS L'ANALYSE ÉCONOMIQUE CONTEMPORAINE C.N.R.S. Editions « Hermès, La Revue » 2006/1 n° 44, pages 161 à 168

comportements opportunistes et les agissement frauduleux, conduisent les différents interlocuteurs économiques à optimiser aux mieux leurs moyens de vérifications et de contrôles de l'informations en préconisant le risque d'asymétrie de l'information.

Modèle : le cheminement classique de l'information :⁵



I.1.2. Le traitement de l'information :

Afin de pouvoir exploiter une information, un traitement est nécessaire. Cette phase est constituée de cinq étapes majeures :

- a) La collecte d'informations : qui consiste à obtenir les données et à les intégrer dans un système informationnel;
- b) L'intégration des informations : permet de recenser les données entrantes et de les classer suivant un ordre d'utilisation ;

⁵ Béatrice Martin, La veille, une approche globale et stratégique : un processus créateur de valeur et de performance pour les organisations. 2012

- c) Le traitement des informations : qui sert à extraire les informations fiables et utilisables à partir de données brutes collectées ;
- d) Le stockage de l'information : qui permet un accès facile à l'information sous forme de base de données, fiable et utilisable dans le temps, constituant ainsi le système d'information de l'entreprise
- e) L'exploitation de l'information : qui consiste à utiliser l'information dans le processus de prise de décision.

I.1.3. Le système d'information (SI), définition :

Le système d'information est un ensemble organisé de ressources permettant d'acquérir, de stocker, de communiquer les informations collectées, et de les classées sous forme de données basiques, pour répondre aux besoins informationnels des différents utilisateurs.

➤ Objectifs du SI :

Il s'agit principalement du principe d'informer pour mieux piloter. Les finalités du système d'information sont donc:

- ✓ Améliorer la qualité de l'information afin d'adapter les ressources aux objectifs ;
- ✓ Un véritable outil d'aide à la prise de décision par le fait qu'il permet de mesurer et d'évaluer les actions administratives en apportant des données fiables et mesurables ;
- ✓ Fiabiliser les procédures mises et existantes , ou mettre en œuvres de nouvelles ;
- ✓ Anticiper les difficultés et les dysfonctionnements ;
- ✓ Le système d'information constitue la base des éléments communiqués en amont et en aval.

En effet, une meilleure collecte, un traitement et un usage objectif de l'information, permet d'appréhender les risques d'un environnement incertain. La maîtrise de l'information constituerait une force que l'entreprise cherche à avoir ou à garder dans le but de maintenir et d'améliorer sa performance et sa compétitivité sur le marché.

I.1.4. Le traitement financier de l'information : du SI au SIF

L'utilité de l'information correspond à l'interprétation que l'on chercherait à en avoir. En effet, l'analyse des données peut avoir une portée commerciale, juridique ou financière. On peut parler de système d'information général dont le but est d'alimenter les canaux informationnels des différents utilisateurs ; l'aspect financier étant le plus dominant dans l'estimation du processus de gestion, l'exploitation de l'information donne lieu à la création d'un nouveau système informationnel à caractère financier : le SIF (le système d'information financière).

I.1.5. La signification du système d'information financier :

La notion du SIF ne renvoie à aucune définition standard, elle est basée sur la vision de l'organisation comme étant un ensemble complexe⁶, régit par des mécanismes de gestion à caractères décisionnels et à des enjeux d'acteurs multiples qui l'entourent.

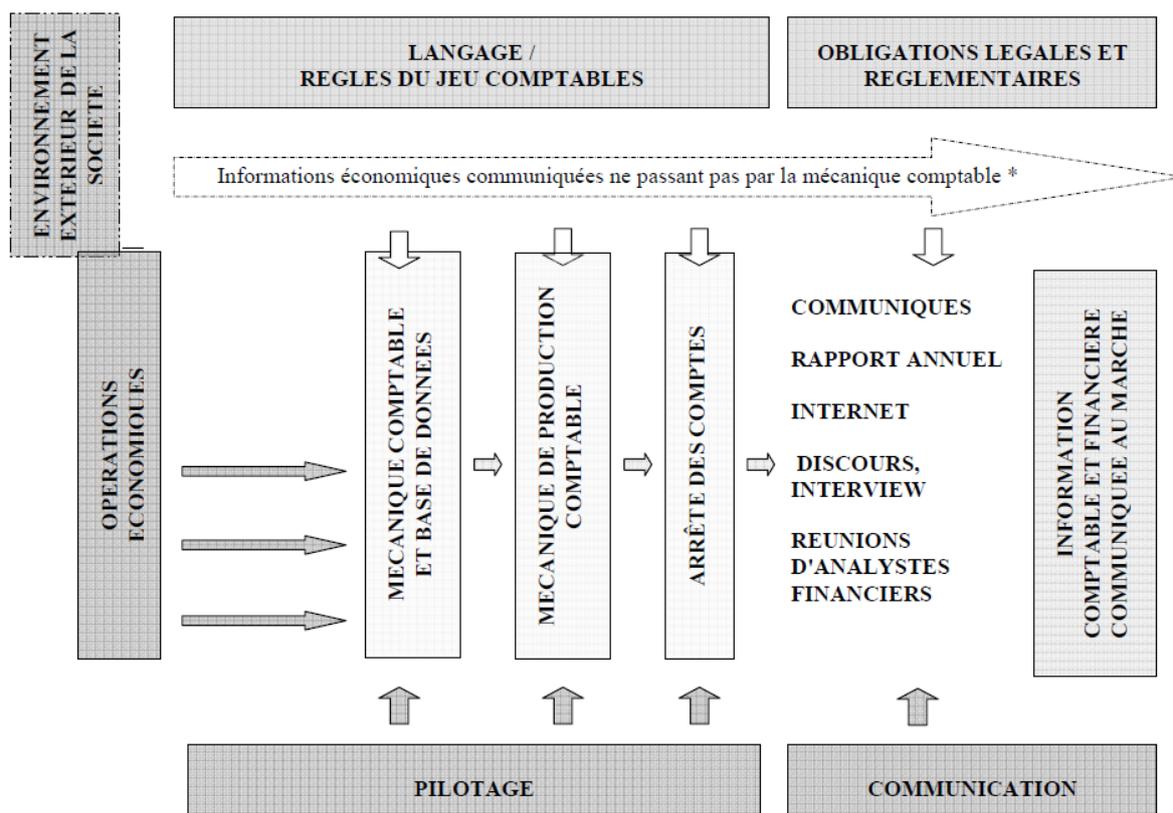
Notre approche du SIF porte intérêt sur les mécanismes affectant le circuit de la création et la répartition de la valeur dans une organisation qui permettrait l'identification des relations dites d'ordre horizontale ou verticale dans le processus de coopération durables qui lie toutes les parties prenantes dans une entreprise.

I.1.6.L'acheminement de l'information dans le système d'information financier :

afin de mieux cerner la différence entre le système d'information et le système d'information financière, nous proposons d'interpréter le schéma, ci-après, qui permet de situer les processus de production de l'information financière et qui dépasse le « périmètre traditionnel » de l'organisation comptable et financière⁷ d'une entreprise:

⁶ Une approche du Système d'information Financier (SIF) comme vecteur d'intégration des parties prenantes

⁷ (http://www.amf-france.org/documents/general/8111_1.pdf)



➤ Objectifs du SIF :

Les objectifs du système d'information financier sont beaucoup plus pointus que ceux du système d'information général.

L'objectif principal que projette un SIF est de déterminer et de connaître le processus idéal de la création de valeur.

Une maîtrise d'information fiable additionnée à une analyse pertinente permet de connaître les centres de coûts et de parvenir à les gérer.

Dans ce sens, de multiples définitions ont été données au système d'information financier, celle retenue dans ce travail est de Markus (1983), dans laquelle il définit le SIF comme étant « un système qui permet la collecte et la synthèse des données financières. Les données d'entrée (input) regroupent les informations liées aux dépenses, aux revenus, aux éléments d'actif et de passif. Les données de sortie (output) permettent l'édition des rapports mensuels relatifs aux résultats, aux balances de paiements et aux états financiers ».

De cette définition, nous pouvons déduire que le SIF est un outil de communication à la fois interne et externe, car il permet de mettre en relief les éléments essentiels à une analyse cartésienne du processus de gestion et de mesurer l'impact des décisions prises à court et moyen termes, sans perdre en vue l'orientation stratégique et la réalisation des objectifs pré-déterminés d'une organisation.

I.1.7.La différence entre les SI et les SIF : Elle réside principalement dans le type de l'information traitée.

En effet, les informations générées et mobilisées dans le cadre d'un SIF sont d'ordre stratégiques et donc sensibles, elles sont régies par des normes légales et par ce fait, obéissent à une démarche obligatoires (le cas des états financiers). Cette base de données est utilisée dans la gestion courante de l'entreprise, elle est donc d'ordre interne.

Dans le processus de prises de décision, les informations financières sont destinées à des fins justificatives vis-à-vis des partenaires institutionnels (État, administration fiscale, banques...).

Soit, la principale différence entre le SI et le SIF réside du fait que les données constituant le SIF sont un retraitement de celles du SI en suivant une logique financière.

- **L'utilité du système d'information financière :** L'utilisation de ce type d'information (SIF) par les organisations se fait suivant :
 - ✓ Une approche liée au contrôle : le SIF permet des recoupements de données et facilite le contrôle des procédures dans une organisation ;
 - ✓ Une approche contractuelle : où son utilisation permet de vérifier l'existence de liens organisationnels ;
 - ✓ Une approche partenariale : en complément de l'approche contractuelle, elle permet de s'intéresser au rôle des parties prenantes structurant l'entreprise et de leur impact sur le développement interne de l'organisation.

I.1.8.Le but du SIF :

Le succès de la conception des SIF dépend de plusieurs facteurs. Selon « *Tan et al* » et « *Hussain et Cornelius* », ces facteurs intègrent différents contextes faisant référence à la forme organisationnelle, au processus d'adaptation et au système transactionnel.

L'analyse de ces facteurs permet d'identifier cinq dimensions différentes : ⁸

- *La dimension socio-organisationnelle* : stipule le fait que les facteurs contextuels de l'organisation tels que : la culture d'entreprise, la complexité de l'organisation, la résistance des utilisateurs au changement, jouent un rôle déterminant dans la conception du système socio organisationnelle d'une structure.
- *La dimension technique* : selon laquelle la démarche et la méthodologie du déploiement du SIF sont un facteur déterminant de son succès.
- *La dimension opérationnelle* : traitant du volet « besoins des utilisateurs », qui part du postulat que le choix des solutions technologiques doit s'adapter à l'évolution des usages internes de l'organisation.
- *La dimension managériale* : qui démontre que le succès de la solution dépend du sens du leadership et des stratégies individuelles des porteurs de projets et de l'encadrement.
- *La dimension « ressources »* : qui relie le succès de la solution au degré de dépendance envers les ressources financières et humaines de l'organisation.

⁸ Hasnaoui, Amir, et Guillaume Biot-Paquerot. « Systèmes d'Information Financiers et intégration des parties prenantes : proposition d'une grille de lecture », *Management & Avenir*, vol. 34, no. 4, 2010, pp. 216-232

En ce sens, les outils d'échange informationnel et des valeurs communes jouent un rôle :

- ✓ Déterminant : car ils permettent de transmettre l'information à l'ensemble des membres de l'organisation ;
- ✓ Stratégique : car ils sont au cœur de la mise en œuvre des mécanismes de contrôle, de pilotage et de prise de décisions.

I.2. La rationalité des agents face à l'information :

Dans un environnement où l'accès à l'information est de plus en plus coûteux et où l'incertitude peut se révéler comme étant un véritable facteur de risque, la rationalité des agents économiques joue un rôle clé dans le traitement de l'information.

Confrontés à des facteurs personnels ou environnementaux, cette rationalité peut se trouver limitée. O. Williamson⁹ relève différentes manières d'appréciation:

- La manière relative : dû au fait qu'il est trop coûteux de s'informer de manière exhaustive sur l'évolution *du monde économique* avant de prendre une décision;
- La manière absolue : parce qu'aucune décision ne peut être prise avec certitude compte tenu de l'impossibilité de connaître l'ensemble des évolutions *des états du monde économique* plausibles et possibles sur le long terme.

Les principes de la rationalité limitée développés en premier par Herbert Simon ont été repris dans les thèses néo-institutionnalistes. L'agent économique, contrairement à « l'homo economicus » ne dispose que d'informations incomplètes et de capacités cognitives limitées qui l'obligent à restreindre sa vision des possibilités. Dans ce contexte, un agent ne choisira pas la solution : optimale, mais la solution : préférable. Il ne visera pas non plus à maximiser intentionnellement ses gains, mais pourra intégrer d'autres éléments d'attribution de valeur dits qualitatifs, tels que la reconnaissance de ses pairs, ou la recherche d'indépendance.

⁹ WILLIAMSON, O. E., « The Economic Institutions of Capitalism », New York, Free Press, 1985

I.3.L'importance de l'information :

L'information, et plus particulièrement l'accès et l'exploitation de celle-ci, étant au centre des problématiques théoriques et managériales, il semble judicieux de s'interroger sur la pertinence de celle et de pouvoir l'évaluer. Cette étape d'évaluation permettrait de faire un tri depuis la production de l'information et sa collecte, jusqu'à son utilisation et sa diffusion.

I.3.1. Le problème de l'asymétrie de l'information :

L'information est un pouvoir, ce qui confère à celui qui la détient un avantage dont les autres n'ont pas accès. De ce fait, ce pouvoir procure à son propriétaire une forme de rente informationnelle.

En effet, dans les mécanismes fonctionnant sous asymétries informationnelles, une partie d'individus possèdent seules, des informations auxquelles d'autres n'ont pas directement accès. Le problème essentiel réside dans la révélation de ces informations qualifiées de privées aux autres agents. La méthode de partage de cet avantage informationnel conduit à comprendre deux logiques principales: la sélection adverse et le risque moral.

a) La sélection adverse :

Cette situation se manifeste dans le cas où un agent économique dispose sur le bien ou le service échangé une information sur laquelle il n'a pas de prise, et qui n'est pas connu du repreneur. En 1970, Akerlof a mis en index la situation concernant le marché de voitures d'occasion expliquée dans son article « The Market for Lemons ».¹⁰

L'auteur a démontré que sur ces marchés, le vendeur détient une information dite : information privée, ou information cachée sur la qualité de la voiture qu'il vend et que l'acheteur ne possède pas. En d'autres termes, il est au courant de la manière dont il conduisait sa voitures et le suivi de sa maintenance. Au moment de la mettre sur ce marché, les acquéreurs n'ont pas d'idée sur la qualité des voitures et encours un risque à l'achat en particulier si le véhicule choisi figure parmi les plus couteux. Dans un marché évoluant dans un environnement concurrentiel à caractère pure et parfait, les biens échangés sont homogènes

¹⁰ Renaud Chartoire, mensuel d'informations économiques et sociales, écoflash, septembre 2012.

et les prix délimitent toute l'information indispensable à la prise de décision optimale des agents économiques. Dans le cas du marché de voitures d'occasion, ce n'est pas le cas, car si les vendeurs de voiture en bon état ne céderont pas de les vendre à bas prix, il est aussi tout à fait probable qu'un vendeur, tenté de profiter de l'inaptitude des acheteurs, présente à un prix élevé un véhicule dont il sait qu'il est de mauvaise qualité. Résultat, parmi les voitures vendues au prix le plus élevé, il n'est totalement faux qu'elles ne valent pas ce prix.

Pour limiter la prise de risques, les acheteurs vont se diriger vers les véhicules moins chers, qui sont de part ce fait, de plus mauvaise qualité. Le marché élimine ainsi les « bons » produits, le résultat des transactions est qualifié donc de sous-optimal du fait qu'une partie des échanges réciproquement avantageux, en l'occurrence entre acheteurs souhaitant des voitures en bon état et des vendeurs ayant ce type de voiture n'a pas pu être réalisée. Ce qui signifie que l'équilibre de marché en situation d'asymétrie d'information est donc sous-optimal.

b) L'aléa moral :

L'aléa moral est une situation similaire mais différente de la sélection aversive. En effet, dans cette logique, un agent économique détient une information que l'autre agent ne procède pas ; sauf que dans ce cas, l'information n'est pas liée à un facteur exogène mais plutôt sur une action que l'agent économique peut – ou non – entreprendre.

Le marché de l'assurance est le meilleur exemple à prendre. L'assureur a pour fonction de prendre en charge les dépenses liées à la concrétisation d'un risque, en l'occurrence un accident de voiture ou encore un arrêt de travail pour des raisons de santé. Toutefois, une fois couvert, il est probable que l'assuré adopte parfois une attitude plus risquée, sous prétexte que les conséquences de ses actes seront prises en charge par son assurance. L'assureur est confronté à une asymétrie informationnelle, et l'assuré peut exploiter son information privée et adopte un comportement mal honnête pour faire subir des coûts additionnels à son assureur. Une fois de plus, l'équilibre qui en résulte est sous-optimal, comme dans la situation de sélection adverse expliquée auparavant.

I.4. L'évaluation de l'information :

Evaluer, mesurer, et parfois juger, sont des termes fréquemment utilisés dans le jargon de gestion d'entreprise.

L'évaluation se fait sur une action réalisée et sur un travail déjà exécuté.

Il y a deux types d'effet possibles qui sont liés directement à l'évaluation de l'action :

- Les effets mesurables et nombrables portant sur des quantités réalisées en termes de mesures énumérées ;
- Les effets liés au nombre d'objets traités.

Au-delà de la mesure, l'évaluation est un jugement de valeur sur la qualité, sur la productivité, sur l'origine de la valeur des produits et des services et son équivalence en termes de valeur monétaire.

Ce jugement tient son fondement du système de référence de celui qui réalise l'évaluation, de la légitimité du dispositif d'évaluation et de sa dimension institutionnelle. Afin d'évaluer il est donc important de délimiter un périmètre dans l'espace et dans le temps.

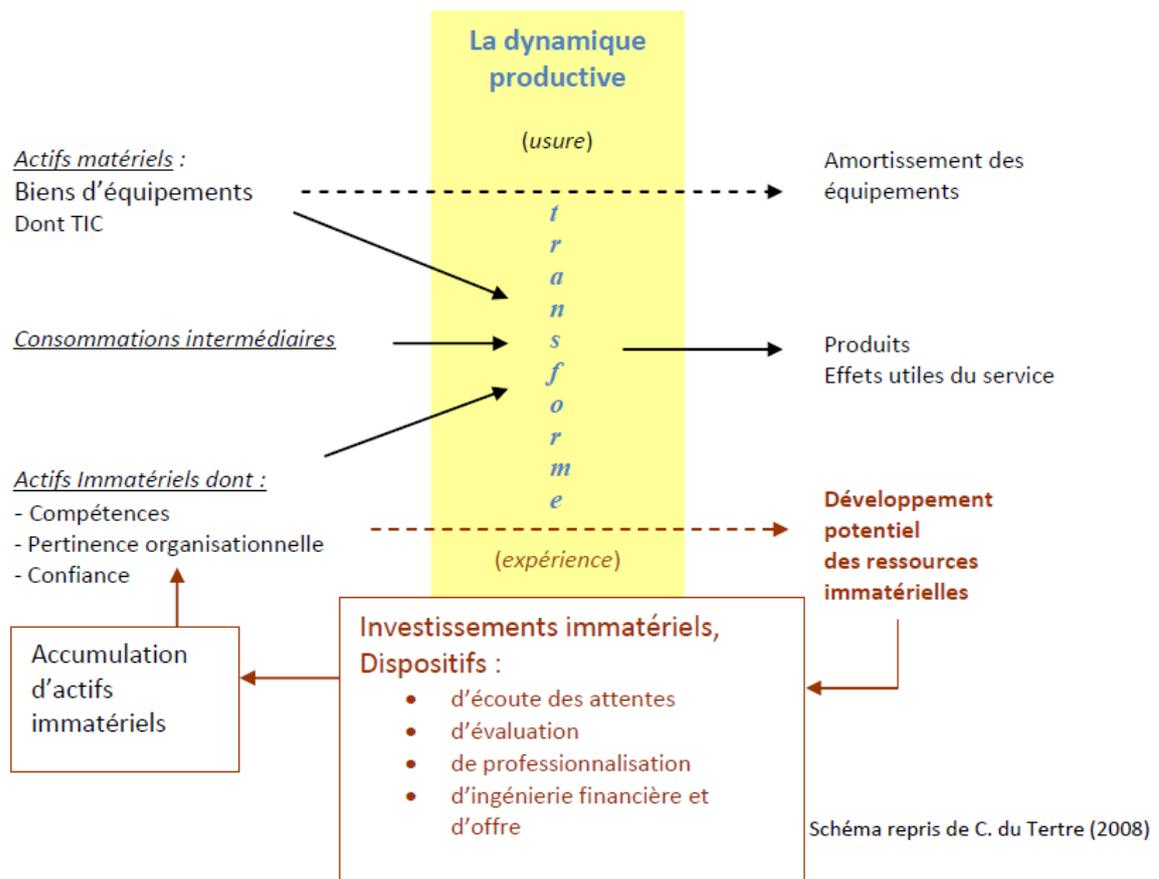
Dans l'économie mesurable, les effets produits sont soit :

- a) "Immédiats" et saisis instantanément par un bénéficiaire direct ;
- b) "Médiats" et qui se réalise avec un décalage temporel par rapport à l'action produite, et/ou interceptés par d'autres bénéficiaires que les bénéficiaires directs. Les effets se répandent en réseau suivant la qualité des rapports qui relient les acteurs entre eux.

I.4.1. L'évaluation, méthodes et démarches :

L'évaluation est plus qu'une méthode, c'est un vrai métier. Selon Yves Schwartz (2000), le métier existe quand il réussit à établir, et à stabiliser, un certain réglage entre le « pôle des habilités » et le « pôle des valeurs de bien commun » autrement dit la capacité à réaliser un travail dans le respect des valeurs partagées. (*op.cit.*, p.38).¹¹

¹¹Hubault, François, and Christian Du Tertre. "Le travail d'évaluation." *Evaluation du travail, travail d'évaluation, Actes du séminaire Paris I* (2007): 95-114..



Ce schéma a pour but de mettre le point sur le lien entre l'actif immatériel (la confiance, la compétence et la pertinence) et la capacité des ressources humaines à être plus productif. En effet, lors de l'évaluation d'une organisation, il est plus qu'important de mettre le point sur le professionnalisme des ressources humaine et la rigueur organisationnelle qui constituent l'investissement immatériel principal dans une entreprise et par ce fait un élément sujet à une évaluation.

I.4.2. L'évaluation : une typologie par mode d'intervention :

Il existe plusieurs types de procédure d'évaluation. Celle-ci diffère suivant l'acteur porteur de l'évaluation. On peut citer quatre types de mode d'opération : L'évaluation effectuée par la hiérarchie, celle tenue par le bénéficiaire, celle entrepris entre pairs et celle réalisée par un tiers.¹²

¹² In Hubault F (coord .) (2008), « Evaluation du travail, travail d'évaluation » Actes du séminaire Paris1 4-6 juin 2007, Editions Octarès, Toulouse, pp.95-114.

a) L'évaluation hiérarchique :

Toute évaluation entamée par la hiérarchie engage directement le manager.

Cette évaluation est un travail par lequel ce dernier (le manager) atteste de ce qui a du sens pour lui, de sa vision qu'il a de la stratégie de l'entreprise, de la dynamique du système de production, et de l'impact de son jugement sur les ressources escomptés et utilisés.

b) L'évaluation par le bénéficiaire :

Dans cette optique, le bénéficiaire perçoit la performance du service à travers les différents angles qui le touchent directement à savoir : la qualité, l'accessibilité ou les deux en même temps.

c) L'évaluation entre pairs :

C'est par ce biais que se crée l'essor même du métier : évaluer entre pairs signifie comprendre et juger de ce qui aurait dû se faire, sur fond de ce qui était disponible, en vue de l'adopter et par ce fait, enrichir "le patrimoine professionnel" sur lequel est basé le métier d'évaluateur.

d) L'évaluation par un tiers :

Le tiers a pour rôle fondamental de lever les ambivalences de la question posée. Les potentialités d'une situation ne peuvent être visibles que par le fait d'agir, et ce n'est qu'une fois la situation rétablie et stabilisée, que tout peut revenir à l'énoncé et le prescrit. Mais « le paradoxe c'est que l'"agir" qui permet de lever les ambiguïtés par l'action, focalise l'opérateur dans son acte, de sorte qu'il ne peut plus être attentif au fait que la situation est toujours ambivalente, voir à risque-> (Rabit, 1997). D'où le fait qu'un collectif de travail doit toujours être "pluriel" et qu'il est indispensable qu'un opérateur du collectif reste extérieur à l'action, en situation d'alerte, en maintenant une vigilance continue et à distance pour conserver au groupe ses chances de s'inscrire dans une histoire maîtrisée.

I.4.3.L'évaluation , principe et posture :

Par posture nous entendons ici « une manière de voir » (Maggi, 2003). Deux postures d'évaluation sont envisageables : le Benchmarking et la recherche-évaluation.

1. Le Benchmarking procède par référence à des normes dont le fondement de valeur est que ce qui a réussi, est considéré comme une preuve pour valider la méthode.

2. La recherche-évaluation procède à l'opposé du benchmarking. Elle ne part pas du résultat mais de l'expérience vécue dans l'activité qui a produit ce résultat.

L'évaluation ainsi élaborée, nous serons dans notre travail enclin de mettre l'accent sur le type d'évaluation faite par un tiers. En effet le travail d'évaluateur est un travail à double portées, il agit la fois sur l'organisation interne de l'entreprise et sur la stratégie externe de celle-ci.

I.5. Les méthodes d'évaluation d'une entreprise :

Afin d'évaluer une entreprise, il est nécessaire de suivre une méthodologie précise qui respecte une démarche basée sur des principes permettant une évaluation de qualité.

I.5.1. Le process d'évaluation :

Toute évaluation nécessite une délimitation du contexte : L'évaluateur doit déterminer le contexte dans lequel intervient son évaluation. Elle est faite pour répondre à une demande liée à :

- **La préparation à une transmission :** ceci consiste à préparer toutes les informations nécessaires, qu'elles soient d'ordre comptables ou juridiques, dans le but de permettre aux futures acquéreurs d'avoir une vision claire de l'entreprise convoitée et de connaître ainsi les opportunités que pourrait faire ressortir une évaluation exhaustive du projet d'achat.
- **Une cession :** c'est une étape qui vient en complément de celle citée auparavant, la cession vient conclure une évaluation validée par la partie prenante de l'entreprise, reste à déterminer les modalités de règlement et la durée de la phase de transition entre les anciens dirigeants et les nouveaux gestionnaires.
- **Une fusion :** la fusion est une forme d'acquisition partielle d'une entité. Elle correspond à un partenariat qui engage la partie nouvelle en matière de fond et de décision. Lorsqu'il s'agit d'une évaluation pour but de fusion, l'évaluateur doit se comporter comme lors d'une cession, ce qui signifie que toutes les informations relatives à l'entreprise doivent être clairement exposées et expliquées afin que le partenaire de fond soit rassuré dans sa démarche de collaborateur, en mettant l'accent sur les différents scénarios que

pourrait avoir une opération de fusion : diversification de marché, nouvelle politique décisionnelle restructuration du personnel...

- **Une augmentation de capital** : différente d'une opération de cession ou de celle d'une fusion, l'augmentation de capital est une opération d'appel de fond dans le but est d'accroître le capital social en émettant de nouvelles actions et en les mettant sur le marché ou en les vendant aux actionnaires existants. De ce fait il est nécessaire d'avoir une évaluation de la structure financière de cette entreprise et de connaître les objectifs de cette demande d'augmentation pour rassurer les nouveaux actionnaires dans leurs processus d'investissement.

Après avoir cerner l'objet de l'évaluation comme cité auparavant, l'évaluateur définit, par la suite, le contenu de sa mission d'évaluation en délimitant les limites (pas d'analyse des encours clients, pas de validations des stocks...par exemple).

Ainsi, en délimitant son champ d'action et en sélectionnant sa démarche, l'évaluateur pourra réaliser son évaluation. Et répondre aux attentes de son interlocuteur.

I.5.2. Les étapes d'évaluation d'entreprise :

L'évaluation d'une entreprise se fait suivant un processus rigoureux qui repose sur un canevas normalisé qui peut être plus ou moins complexe en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité ou du mode de structuration des filiales au sein d'un groupe. La valeur calculée d'une entreprise n'est en effet que la conclusion de ce processus. On peut identifier sept étapes-clés nécessaires au bon déroulement d'une mission d'évaluation.¹³

¹³ Palard, Jean-Étienne, and Franck Imbert. *Guide pratique d'évaluation d'entreprise*. Editions Eyrolles, 2013.

✓ ***Étape 1 : la prise de connaissance générale de l'entreprise et de son environnement :***

Cette étape consiste à réunir le plus grand nombre d'informations possibles et disponibles sur la société : produits, marchés, concurrents, et ceci à partir de données de formes publiques (comptes publiés, rapport de gestion, articles de presse) ou privées (études de marché, notes d'analystes financiers). Cette phase est généralement suivie par des entretiens avec les cadres dirigeants et les représentants du management opérationnel, elle pourra être complétée par des visites de sites et sur le terrain.

✓ ***Étape 2 : procéder au diagnostic économique de l'entreprise :***

L'analyse économique a pour objectif de comprendre le business plan d'une entreprise ou d'un groupe et d'interpréter la trajectoire stratégique et financière de cette entité. Le diagnostic stratégique permet de cibler le type de marché et de déterminer la situation concurrentielle de l'entreprise, les opportunités à saisir, et de détecter ses forces et ses faiblesses. Il sert à mettre en exergue les facteurs de la performance économique et financière de l'entreprise sur le long terme, de comprendre sa structure financière et d'évaluer sa solidité.

✓ ***Étape 3 : le choix de la méthode d'évaluation :***

Lorsque le diagnostic a été réalisé de manière probante, étape essentielle avant toute évaluation, le choix de la méthode sera possible.

Nous citerons quatre méthodes, les plus utilisées, et qui se résument comme suit :

- a. l'approche patrimoniale fondée sur la réévaluation des actifs et le calcul de la rente de goodwill ;
- b. la méthode analogique fondée sur les multiples de sociétés ou de transactions comparables ;
- c. la méthode actuarielle fondée sur l'actualisation des dividendes au coût des capitaux propres ou l'actualisation des flux de trésorerie disponibles ou cash flows au coût du capital ;
- d. l'approche par les options réelles fondée sur l'hypothèse que les actionnaires détiennent une option de vente (put) dont le sous-jacent est fondé sur les actifs de l'entreprise.

Il est impératif de préciser que le choix de méthode est conditionné par plusieurs facteurs :

- Les particularités de l'entreprise,
- L'objectif des acquéreurs et les perspectives d'investissement,
- L'opportunité à saisir.

La méthode sélectionnée dépendra également de la disponibilité des données ou des conditions de marché, favorables ou pas, au moment de l'évaluation.

✓ *Étape 4 : élaborer un business plan :*

Dans les principes d'évaluation comptable, le recours aux méthodes actuarielles est considéré comme le plus adaptées lors d'un travail d'évaluation. Ses méthodes supposent que la valeur d'une entreprise est égale à la valeur actualisée de ses flux de trésorerie.

Ce type de procédé nécessite la réalisation d'un « business plan » en estimant le montant des associations éventuelles en cas de rapprochement avec un autre groupe. Le business plan s'appuie sur l'évolution des cash flows, la croissance du BFR et les dépenses d'investissement.

✓ *Étape 5 : déterminer les hypothèses et les paramètres de l'évaluation :*

Les modèles d'évaluation sont liés à un bon nombres d'hypothèses, qui peuvent être à la fois restreintes et simplificatrices. Ces modèles formalisent la réalisation du business plan ou le calcul du taux d'actualisation. L'évaluation effectuée n'aura de sens que par rapport aux hypothèses retenues. De ce fait, il est donc impératif de tester la solidité des hypothèses en modifiant certains paramètres (analyses de scénarios) ou en effectuant des simulations (méthodes Monte-Carlo¹⁴).

¹⁴ On appelle **méthode de Monte-Carlo** toute méthode visant à calculer une valeur numérique, et utilisant des procédés aléatoires, c'est-à-dire des techniques probabilistes. Le nom de ces méthodes fait allusion aux jeux de hasard pratiqués à Monte-Carlo. Robert, Christian, and Georges Casella. *Méthodes de Monte-Carlo avec R*. Springer Science & Business Media, 2011.

✓ **Étape 6 : délimiter une fourchette de valorisation et arriver à une valeur :**

Le but principal de toute évaluation d'entreprise ne se limite pas à donner une valeur unique à une entreprise, car celle-ci n'existe pas. L'évaluateur a pour objectif de délimiter une fourchette de valeurs en identifiant les valeurs minimales et maximales.

Les méthodes d'évaluation ne représentent que des outils d'aide à la prise de décision destinés à aider les dirigeants et les investisseurs. À ce stade, des audits d'acquisition peuvent être diligentés par les deux parties (acheteurs et vendeurs) afin de vérifier la valeur de certains éléments de l'actif et du passif.

✓ **Étape 7 : négocier et fixer un prix de cession :**

À la fin des audits d'acquisitions, la négociation pourra être envisagée. Les deux parties, acheteurs et vendeurs, vont s'appuyer sur les travaux d'évaluation et les conclusions des audits. Cette phase verra l'intervention des conseillers (banquiers, avocats) qui orienteront vendeurs et acheteurs afin de fixer un prix de cession et à négocier les modalités et les clauses du contrat de cession.

I.6. Attribuer une valeur à une entité se définit par sa capacité d'en créer :

La valeur d'une entreprise se compose de ce que celle-ci possède mais surtout de sa capacité à en produire. Nous allons aborder la question de création de valeur par l'approche de l'architecture organisationnelle qui s'expliquera comme suit.

I.6.1. La notion de création de valeur vu par la théorie d'architecture organisationnelle (AO) :

Il semble intéressant d'aborder le processus de création de valeur par l'approche de l'organisation architecturale, selon laquelle il est question d'associations de leviers cognitifs et disciplinaires.

Selon Jensen et Meckling (1992) et Brickley et al. (1997), l'architecture organisationnelle d'une organisation peut s'appréhender en fonction de trois « piliers¹⁵ » qui sont :

- Le degré de délégation du pouvoir décisionnel,
- Les mécanismes de surveillance,
- La structure des incitations.

Le premier pilier est relatif à la prise de décisions, les deux autres piliers sont, quant à eux, relatifs à l'évaluation de la performance des acteurs de contrôle et de l'impact du système des rémunérations incitatives sur le comportement des agents économiques.

I.6.2. La notion de création de valeur :

La notion de création de valeur pourrait être définie, de manière générale, comme étant le surplus ou plus précisément de la rente que l'entreprise génère par rapport à l'utilisation de ressources dont elle dispose.

Une entreprise qui arrive à créer de la valeur est une entreprise qui possède de meilleures compétences que ses concurrentes, et qui a pu maîtriser ses coûts, en vue de s'affirmer sur le marché.

Dans ce type contexte, l'entreprise peut être qualifiée de réceptacle de connaissances et de compétences, car elle a su maîtriser les techniques du management.

Après une brève définition de la notion de création de valeur, il est nécessaire de définir les trois piliers de la théorie de l'AO afin de mettre le point sur le pilier de contrôle de nous avons choisi de l'utiliser dans notre travail et qui consolidera notre approche dans la logique d'évaluation structurelle d'une entreprise.

¹⁵ Brickley, « Managerial economics and organizational architecture », Lavoisier, 2003

➤ **Le degré de délégation du pouvoir décisionnel : *L'approche par les théories néo institutionnelles des organisations* :**

Afin de déterminer l'impact du degré de délégation de pouvoir dans le processus de création de valeur, il nous paraît nécessaire de conforter notre approche par l'une des théories les plus utilisées dans le traitement des relations créées autour d'un contrat : « la théorie de l'agence ».

Cette approche nous permettra d'aborder le problème des ressources humaines travaillant dans une banque, et plus précisément la question de l'asymétrie de l'information et du traitement rationnel d'une demande de financement faite par une entreprise.

Le banquier chargé du service crédit est lié à sa banque par un contrat de travail qui lui permet d'engager à son tour la banque dans de différentes transactions avec les entreprises.

Ce type de relation peut ouvrir deux axes de recherches complémentaires : le premier peut aborder le problème de délégation de pouvoir entre la banque et son agent dans le traitement d'un dossier de crédit qui se définira par l'adoption de la question de l'asymétrie informationnelle.

Le second est lié à la relation banque-client et à l'effet indirecte que pourrait avoir le comportement de l'agent banquier dans le traitement de l'information comptable du demandeur de crédit, en l'occurrence son client qui n'est autre que l'entreprise.

Nous aborderons en premier lieu, le premier point liant l'agent soit le banquier à son principal qui n'est autre que la banque en utilisant comme approche les principes de la théorie d'agence.

1.7. L'origine de la théorie d'agence :

La première définition donnée par M.C. Jensen et W.H. Meckling (1976) semble être proche de celle de S.A. Ross¹⁶, avec l'apparition d'un élément nouveau d'analyse : la notion de contrat ; « Nous définissons une relation d'agence comme un contrat, dans lequel une ou plusieurs personnes ont recours aux services d'une autre personne pour accomplir en son nom

¹⁶ Charreaux, G. (1999). « La théorie positive de l'agence: lecture et relectures.... » G. Koenig.

une tâche quelconque, ce qui implique une délégation d'un certain pouvoir de nature décisionnelle à l'agent »¹⁷.

Cette représentation a plusieurs particularités sur lesquelles il est utile de s'y intéresser :

- Une formulation bilatérale réductrice qui trouve son origine dans le contexte légal anglo-saxon qui régleme les relations d'agence réelles : ou seuls les intérêts du principal et de l'agent sont considérés.
- La relation est asymétrique : Le principal délègue la décision et l'action à l'agent qui agit en son nom. Le problème, posé sous l'aspect normatif, est de trouver un mécanisme incitatif qui pousse l'agent à choisir l'action optimale du point de vue du principal, c'est-à-dire qui maximise l'utilité de ce dernier après la prise en compte de la rémunération de l'agent.

Cette maximisation se fait sous deux contraintes¹⁸:

- a) Que l'utilité de l'agent, qui dépend de l'action choisie via le mécanisme incitatif soit supérieur au cout de l'action entrepris et au niveau de l'utilité de réservation de l'agent, en prenant en considération la rémunération qu'il pourrait obtenir sur le marché en offrant ses services ;
 - b) Que l'action choisie soit effectivement la meilleure pour le principal.
- *La relation est créée intentionnellement* : Elle résulte de l'autonomie et de la rationalité des individus, chaque partie pense que les termes du contrat sont « satisfaisants ».

¹⁷ Charreaux, G. (2000). « La théorie positive de l'agence: positionnement et apports. *Revue d'économie industrielle* », 92(1), 193-214.

¹⁸ Brousseau, Eric, and Jean-Michel Glachant. "Introduction: Économie des contrats et renouvellements de l'analyse économique." *Revue d'économie industrielle* 92.1 (2000): 23-50.

- *La relation d'agence est implicitement une relation d'autorité¹⁹* qui dit que « Une relation d'autorité, d'un acteur sur un autre, existe si le premier dispose de droits de contrôle sur certaines actions du second. ».

- *La notion de contrat sous-jacente aux relations interindividuelles ne constitue qu'une métaphore.* Elle est plus large que la notion juridique qui se définit comme un accord de volontés tendant à créer une obligation, soit un rapport juridique en vertu duquel le débiteur est tenu d'exécuter une prestation au profit du créancier.

Il est utile de préciser que tout au long de notre travail, la relation d'agence relie la direction générale d'une banque et son employé (chargé clientèle) dont le travail consiste à analyser le dossier fourni par une entreprise lors d'une demande de financement.

Comme dans toute entreprise, le problème de la gestion des ressources humaines et de ce fait, la délégation de pouvoir d'interprétation de données et d'évaluation de dossier, se pose de la même manière au sein de la banque.

Le chargé de l'analyse des projet de financement peut avoir un jugement biaisé par une approche dite subjective du dossier. Il a de ce fait l'accès à des informations que seul lui peut en disposer. L'apparition d'un vide informationnel permet de créer une asymétrie de l'information dont pourrait user le banquier vis-à-vis de sa direction. Le risque d'une évaluation non exhaustive peut alors induire la banque à accorder un crédit sans avoir eu en contrepartie les garanties requises.

La procédure à suivre Lorsque la demande de financement faite par une entreprise est acceptée, consiste généralement à ce que le banquier propose de formaliser la relation par un contrat de prêt dans lequel toutes les modalités de remboursements et les garanties nécessaires seront clairement déterminées.

¹⁹ *Ibid*

➤ **Signification du terme contrat :**

Selon la théorie d'agence, le contrat est défini comme étant des relations explicites ou implicites, de nature formelles ou informelles, et sont réputés d'être parfois incomplets d'un point de vue purement économique, par le fait qu'ils ne prévoient pas toutes les éventualités – les états du monde –²⁰ possibles. Cette insuffisance est liée à l'incertitude, aux capacités cognitives limitées des individus et au coût d'établissement et de contrôle des contrats.

Même si la question de conflits d'intérêts et d'asymétrie d'information remonte à bien longtemps, ce n'est que récemment qu'une représentation détaillée a été faite dans l'article de « Nature de l'homme »²¹ ou le modèle « REMM : Resourceful, Evaluative, Maximizing Model » est proposé pour cerner cette question.

I.7.1. Les postulats du modèle REMM :

l'intérêt dans notre travail est de démontrer l'effet de la défaillance des ressources humaines sur une banque et l'origine des risques comportementaux de ces derniers.

Ce modèle est constitué de quatre postulats :

- **Le premier :** part du principe que les individus se focalisent sur tout ce qui est source d'utilité ou de désutilité (éléments d'ordre monnayés ou non) et sont donc : des évaluateurs;
- **Le deuxième postulat :** relève du fait que les individus sont des êtres insatiables ;
- **Le troisième postulat :** stipule que les individus sont des opportunistes. Ils sont censés maximiser une fonction d'utilité même sous contraintes cognitives, les types de choix effectués tiennent donc compte des coûts d'acquisition du savoir et de l'information ;

²⁰ Oliver E. Williamson, « The Theory of the Firm as Governance Structure: From Choice to Contract », *Journal of Economic Perspectives*, vol. 16, n° 3, 2002, p. 171–195.

²¹ Charreaux, Gérard. "La théorie positive de l'agence: positionnement et apports." *Revue d'économie industrielle* 92.1 (2000): 193-214.

- **Le quatrième postulat** : traite du fait que les individus sont par nature créatifs et savent s'adapter, ils sont à même de prévoir les changements de leur environnement, d'en prévoir les conséquences et d'y répondre en créant de nouvelles opportunités.

Ce modèle permet de comprendre la nature comportementale de « l'homme », ce qui ne laisse pas sans risque la notion de délégation de pouvoir décisionnel.

I.7.2. Les risques liés aux coûts précontractuels :

De nombreux mécanismes organisationnels s'expliquent, par leurs capacités à réduire les coûts précontractuels, et sont liés principalement aux incertitudes informationnelles concernant les compétences de l'agent.

Les causes d'incertitudes sont liées au fait que :

- Les informations sont inexistantes ou trop coûteuses,
- L'information privée dont dispose l'agent est non transmissible ou pire volontairement dissimulée,
- La capacité cognitive de l'agent est insuffisante avec pour risque d'introduire en erreur le principal (en l'occurrence la banque) et de causer ainsi de véritables pertes réelles.

Il est utile de préciser que le risque précontractuel peut exister sans pour autant signifier qu'il s'agit d'un comportement opportuniste.

En effet, l'opportunisme ne fait que renforcer le problème, dans ce cas, l'agent est conscient de sa position et chercherait à profiter de son avantage informationnel. Ce type de risque engendre « les coûts d'agence ».

I.7.3. Détermination des coûts d'agence : On y distingue :

a) Les coûts résiduels :

Qui correspondent à une perte affligée aux différentes parties, et qui est liée au non aboutissement de la relation d'agence.

Les pertes résiduelles sont l'équivalence du coût d'opportunité qui correspond à la perte d'utilité ou, au manque à gagner, que subissent les parties comparant à la situation rentable possible en absence de risque précontractuel.

Ce type de risque se crée dès lors où la relation d'agence prend part. Qualifié de risque moral, cette forme de risque résulte aussi de l'incertitude informationnelle et plus particulièrement du comportement de l'agent.

De ce fait, les différentes parties sont dans l'obligation de mettre en place des mécanismes de contrôle leur permettant de résoudre, de façon optimale, ces problèmes informationnels dans le but de réduire les pertes résiduelles.

L'objectif des mécanismes de contrôles étant de permettre au principal d'obtenir l'information souhaitée et d'éviter, que l'agent contracté, n'utilise de manière scrupuleuse son accès à l'information dans le but d'obtenir une rémunération supérieure à la valeur de ses prestations.

b) Les coûts d'influence :

Un autre type de coût pourrait être cité dans la relation d'agence, celui des coûts d'influence²². Il s'agit de coûts liés aux activités d'influence en agissant directement sur la répartition de la rente et la notion de droits de propriété.

Dans le cadre de la relation : principal - agent, il s'agirait des coûts dû aux efforts entrepris par l'agent pour s'approprier une partie de la rente créée, dans le but d'obtenir un bonus, ce qui induirait une perte de la rente²³.

Si l'on se réfère à l'optique défendue par la TPA, toute forme organisationnelle peut s'expliquer par sa capacité à réduire les coûts d'agence, ou dans une formulation plus positive à maximiser les gains issus de la coopération. Dans ce cas, la relation d'agence prend une vision plus élargie dite dualiste ou de collaboration :²⁴

²² Steyer, Alexandre, and Jean-Benoît Zimmermann. "Externalités de réseau et adoption d'un standard dans une structure résiliaire." *Revue d'économie industrielle* 76.1 (1996): 67-90.

²³ Cette réflexion sera plus élucidée dans notre cas pratique qui traite de la fonction du trader.

²⁴ Charreaux, Gérard. "La théorie positive de l'agence: positionnement et apports." *Revue d'économie industrielle* 92.1 (2000): 193-214.

« Nous Remarquons, également, que les efforts de coûts d'agence apparaissent dans toutes les situations qui impliquent un effort de coopération [...] par deux ou plus de deux personnes même s'il n'y a pas de relation principal-agent clairement définie ».

Cette nouvelle vision permet, de prendre en compte l'intérêt des deux partenaires, l'enjeu ne se limiterait plus à réduire les conflits, mais à trouver les conditions d'une coopération profitable. Ce croisement entre intérêts multiples débouche alors sur une explication de l'existence même des organisations et de l'approche organisationnelle.

Chapitre II. La performance vue par l'approche organisationnelle AO :

➤ Origine de l'architecture organisationnelle AO :

La conception organisationnelle peut s'expliquer par le fait de la quête continue d'une minimisation des coûts conflictuels qui résultent de l'étendu des relations de collaboration au sein d'une organisation. Un développement comportemental et une diversification des liens donne une notion plus large à une structure organisationnelle en l'a qualifiant « de firme » qui deviendrait un « *nœud de contrats* » (contracting nexus). Ce nouveau concept, introduit par Jensen et Meckling, a donné lieu à la théorie de « l'architecture organisationnelle ».

II.1. Les composantes de l'architecture organisationnelle :

Afin d'être plus performante, une entreprise doit maîtriser les conflits d'intérêts relatifs aux relations de coopération qui lies ses différentes parties.

La théorie de l'architecture organisationnelle s'articule autour de deux dimensions qui constituent la base de la terminologie centrale de la TPA²⁵ :

- L'allocation des droits décisionnels à l'intérieur de l'organisation, en distinguant les droits liés à la gestion de la décision et ceux liés au contrôle de la décision ;
- La conception du système de contrôle, qui associe le système d'évaluation et de mesure de la performance et le système d'incitation qui, en fonction de la performance mesurée, instaure des sanctions ou des récompenses. (C'est surtout la seconde dimension qui va être mise à profit dans la suite de ce travail).

²⁵ Charreaux, Gérard. "La théorie positive de l'agence: positionnement et apports." *Revue d'économie industrielle* 92.1 (2000): 193-214.

Cette nomenclature des droits nous renvoie au processus décisionnel, cité par Fama et Jensen (1983), pratiqué par les organisations et qui est représenté par quatre phases successives: « l'initiative de la prise de décision, l'approbation de la décision, sa mise en œuvre et la surveillance », le but principal étant d'estimer la performance du comité décisionnel et de procéder ainsi à l'attribution des récompenses ou des sanctions.

II.2. La cohérence de l'approche architecturale :

L'architecture organisationnelle se traduit par une cohérence entre trois piliers la composant et qui relie simultanément: une bonne capacité cognitive, une incitation suffisante pour les acteurs de l'entreprise et une surveillance efficace dans le but d'éviter les pertes de valeur. La difficulté résulte alors dans le fait qu'un système disciplinaire mal conçu peut entraîner des pertes de valeur importantes, en raison du dilemme social traditionnel résultant de toute coopération : « *l'intérêt individuel*²⁶ ».

L'intérêt de l'entreprise réside dans le fait que chaque membre du groupe doit contribuer activement à la gestion optimale des ressources de l'organisation, et ne se doit pas d'adopter le comportement de « *passager clandestin* »²⁷ qui viserait principalement à amplifier son intérêt individuel.

En effet, une meilleure utilisation des ressources propres à l'entreprise et la recherche continue des meilleurs moyens d'atteindre les objectifs nous oriente vers l'utilité d'avoir les outils d'analyse et d'estimation des coûts existants voir prévisionnels, le rôle de la finance prend alors part dans notre réflexion concernant la mesure de la performance d'un système organisationnel.

²⁶ Ghertman, Michel. "Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction." *Revue française de gestion* 1 (2003): 43-63.

²⁷ Ibid.

II.2. Les concepts influençant la pensée financière et sa relation avec l'architecture organisationnelle :

L'origine de la pensée financière a été en quelque sorte modelée par le modèle d'évaluation des investissements²⁸. Le célèbre critère de la valeur actuelle nette la « VAN » utilisé pour mesurer la valeur créée par un investissement impose l'idée d'une mesure objective de la valeur de la firme fondée sur l'existence d'un marché financier idéal.

Ce modèle démontre qu'il est possible de :

- ✓ Construire une mesure objective de la valeur ;
- ✓ Établir la règle dite de l'unanimité de choix des actionnaires ;

La VAN est considérée alors comme un outil permettant de procéder à la délégation par les bailleurs de fonds, de la gestion des décisions, à des dirigeants dits de métier ce qui a profondément influencé la façon de concevoir le choix d'investissement.

Le développement de l'investissement prend de ce fait de nombreuses formes : investissement direct, indirect, physique ou encore échangé sur les marchés financiers.

La notion de délégation des capitaux lors de la mise en œuvre d'investissement à caractère financier engendrant alors une notion difficilement mesurable : la prise de risque et la spéculation. Ce volet sera plus amplement abordé dans les chapitres suivants traitant du contrôle interne et de la notion de risque.

II.3. L'origine de la coordination entre la finance et l'AO : la position réelle de la TPA

La révolution entamée par Jensen et Meckling (1976) et l'introduction de la dimension organisationnelle à travers les coûts d'agence traités par la théorie positive d'agence a pour but de créer le lien entre la finance et la gestion.

²⁸ Fisher, Irving. "La théorie des grandes dépressions par la dette et la déflation (1933)." *Revue française d'économie* 3.3 (1988): 159-182.

En analysant de plus près la théorie positive d'agence, la notion de nœud de contrats se formalise par le fait qu'un dirigeant est le représentant principal de la firme, il contracte, de manière centralisée, avec l'ensemble des partenaires apporteurs des moyens de production (fournisseurs, banques, bailleurs de fonds ...etc.) et ceux faisant partie des canaux de distribution (clients).

Il n'est donc pas contradictoire de dire dans une optique d'offre et de demande, que d'une part, le dirigeant optimise la production pour autrui en tenant compte des règles du jeu internes comme facteur de production et du contexte institutionnel et, que d'autre part, la gestion du nœud de contrats se fait de façon à minimiser les coûts d'agence en choisissant l'architecture organisationnelle la plus adaptée. De ce fait, la première approche s'applique aux analyses externes tournées vers la comparaison des formes organisationnelles, la seconde aux analyses internes centrées sur l'architecture organisationnelle.²⁹

La relation entre les différentes théories TCT(théorie des couts de transactions), TPA et AO ne se manifeste principalement que dans la création de lien entre le volet disciplinaire et le volet cognitif, la délégation décisionnelle des actionnaires aux managers et la notion de contrôle permettent alors aux financiers d'étendre leur champ de recherche aux systèmes d'incitation et de surveillance et d'étudier leur influence sur la notion de création de valeur.

II.4. Le choix de la TPA comme axe principal de recherche :

Le but d'avoir recouru à la TPA comme théorie de base de notre thèse est dû au fait qu'elle occupe une position originale, parfois méconnue, au sein des théories des organisations. Elle ne saurait être assimilée à la théorie dite limitée à la relation « principal-agent » ou à la TCT. Si elle reste positionnée au sein des paradigmes liés au « contrat » par le fait du rôle central qu'elle attribue à l'analyse des faits engendrés par ce type de lien, elle attache néanmoins un intérêt majeur à la connaissance spécifique de l'évolution et à la modélisation de la rationalité sur laquelle elle s'appuie. Elle se rapproche, notamment dans ses développements les plus récents, des théories évolutionnistes ou des théories dites stratégiques qui attribuent une place centrale aux ressources et aux compétences. Elle est aussi considérée comme un premier

²⁹Charreaux, Gérard. "La théorie positive de l'agence: positionnement et apports." *Revue d'économie industrielle* 92.1 (2000): 193-214.

compromis entre les théories fondées sur la connaissance et celles qui s'appuient sur l'opportunisme (Conner et Prahalad, 1996 ; Hodgson, 1998)³⁰.

Chapitre III. L'influence du levier disciplinaire dans la structure organisationnelle:

Nicolas Curien résume en une phrase toute la difficulté de la relation d'agence : « [...] l'acteur en position de principal maîtrise la règle du jeu, sans détenir toute l'information utile, tandis que l'acteur en position d'agent se plie à la règle tout en contrôlant la marge d'incertitude que lui confère son avantage en terme d'information »³¹. Le rôle du contrôle interne prend alors toute son essence.

III.1. Le contrôle interne :

De nombreuses définitions du contrôle interne ont été données ayant, le plus souvent pour auteurs, des organisations professionnelles comptables.

Il en est ainsi de la définition du contrôle interne donnée en 1977 par le Conseil de l'Ordre des Experts Comptables : « *le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la Direction et de favoriser l'amélioration des performances. Il se manifeste par l'organisation, des méthodes et des procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci* »³².

³⁰ Charreaux, Gérard. "La théorie positive de l'agence: positionnement et apports." *Revue d'économie industrielle* 92.1 (2000): 193-214.

³¹ Curien, Nicolas. *Economie des réseaux*. La découverte, 2000.

³² Fort, Jean-Louis. "La coopération internationale entre autorités de contrôle bancaire." *Revue d'économie financière* 33.2 (1995): 65-80.

III.2. Les composantes du dispositif de contrôle interne :

Le contrôle interne est fondé sur des règles de conduite et d'intégrité portées par les organes de gouvernance et communiquées à tous les collaborateurs. Il ne se réduit pas à un simple dispositif purement formel relevant des manquements graves à l'éthique des affaires.

De manière générale, le dispositif de contrôle interne, adapté aux caractéristiques de chaque société, doit prévoir:

- Une organisation comportant une définition claire des responsabilités et disposant des ressources et des compétences adéquates, en s'appuyant sur des procédures, des systèmes d'informations, des outils et des pratiques d'analyse appropriés ;
- Une diffusion en interne d'informations pertinentes et fiables, dont la connaissance permet à chaque intervenant d'exercer au mieux ses responsabilités ;
- Un système visant à recenser et à analyser les principaux risques identifiables et mis en reliefs qui pénaliseraient l'atteinte des objectifs de la société, et de s'assurer de l'existence de procédures de gestion permettant de faire face à ces risques ;
- Des activités de contrôle proportionnées aux enjeux propres de chaque processus et conçues pour réduire les risques susceptibles d'entraver la réalisation des objectifs de la société ;
- De la régularité de son fonctionnement. Cette surveillance, peut conduire à l'adaptation du dispositif de contrôle interne.

III.3. L'utilité du contrôle interne :

Dans une organisation, les activités de contrôle sont présentes à tous les niveaux, qu'il soient d'ordre préventif ou contractuel, manuel ou informatique, ou encore de contrôles hiérarchiques, les activités de contrôle doivent être déterminées en fonction de la nature des objectifs auxquels elles se rapportent. Dans ce cadre, une attention particulière devrait être portée aux contrôles des processus de construction et d'élaboration des systèmes d'information.

Comme tout système, le dispositif de contrôle interne doit faire l'objet d'une surveillance permanente. Il s'agit en fait de vérifier sa pertinence et son adéquation aux objectifs de la société. Ce contrôle du contrôle est mis en œuvre par le comité de management sur ordonnance de la Direction Générale ou du Directoire. Cette surveillance prend notamment en compte l'analyse des principaux incidents constatés, le résultat des contrôles réalisés et les travaux effectués par le comité d'audit interne.

a) **Les acteurs du contrôle interne**

Le contrôle interne est l'affaire de tous. Des organes de gouvernance à l'ensemble des collaborateurs de la société, les acteurs intervenant dans le processus de contrôle sont donc :

- ✓ **Le Conseil d'Administration ou de Surveillance** : son niveau d'implication en matière de contrôle interne varie d'une société à une autre.
- ✓ **Le comité d'audit** : Lorsqu'il existe, le Comité d'audit se doit d'effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne.
- ✓ **La Direction Générale / le Directoire** : La Direction Générale ou le Directoire sont chargés de définir le champ d'application du dispositif de contrôle interne. De ce fait, ils sont tenus d'être informés régulièrement des dysfonctionnements, des insuffisances et des difficultés de son application, voire de ses excès, et veillent à l'engagement des actions correctives nécessaires.
- ✓ **L'audit interne** : Lorsqu'il existe, le service d'audit interne a la responsabilité d'évaluer le fonctionnement du dispositif de contrôle interne et de faire toutes préconisations pour l'améliorer, dans le champ couvert par ses missions. Il sensibilise et forme habituellement l'encadrement au contrôle interne mais n'est pas directement impliqué dans la mise en place et la mise en œuvre quotidienne du dispositif. Le responsable de l'audit interne rend compte, sous forme de rapport, à la direction générale des principaux résultats de la surveillance exercée.

- ✓ **Le personnel de la société :** chaque collaborateur, tout palier confondu, se doit de participer au dispositif de contrôle interne, de soulever les anomalies rencontrées durant son travail et de les communiquer à son responsable direct.

Le contrôle interne occupe une place primordiale dans l'organisation structurelle d'une entité. Qu'elle soit petite, moyenne ou grande, une entreprise se doit d'avoir un système de contrôle fiable et adapté afin de pouvoir faire face aux risques environnementaux.

La notion de risque est d'autant plus importante lorsqu'il s'agit d'une structure occupant le rôle d'intermédiaire : « la banque ». En effet, de par son rang, cette organisation se doit de se prémunir contre tout type de risques et d'être en mesure d'y faire face.

III.4. Le contrôle interne et la gestion des risques bancaire:

Il est nécessaire de donner survoler la notion du terme banque et de comprendre son rôle et son fonctionnement avant de connaître son processus de contrôle.

➤ L'origine de l'appellation banque :

L'origine du mot banque remonte au XVI^e Siècle , provenant du german « Bank » , et plus précisément de l'ancien italien « banco »³³ , qui désignait un comptoir (un bon couvert d'une nappe de couleur verte) sur lequel s'asseyaient des individus en plein rue de Florence en Italie pour : prêter de l'argent contre des intérêts , convertir les monnaies des autres pays , et exercer de manière générale le commerce de l'argent .

➤ Le rôle de la banque :

La banque est au sens économique du terme, l'intermédiaire entre les offreurs et les demandeurs de capitaux.

Au sens de la loi de la monnaie et le crédit (ordonnance 2003), la banque est défini³⁴ comme :

³³ John Hull, christophe Gollewski, maxime Merli : “ Gestion des risques & institutions financières » Pearson, 3^{ème} édition, P 25.

³⁴ Ordonnance n°03-11 du 27Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 Aout 2003 relative à la monnaie et au crédit (JO N°52 du 27 Aout 2003, P3);

« une personne morale qui effectue à titre de profession habituelle les opérations de : collecte de fonds, l'octroi de crédits et la mise à la disposition de la clientèle les moyens de paiement demandés, en vue de réaliser un profit ».

Son rôle dans la relance économique et indispensable, elle contribue au développement des entreprises, en finançant leurs besoins de fonctionnement ou d'investissement et en facilitant le dénouement de leurs opérations commerciales avec les partenaires étrangers.

➤ **Les fonctionnalités d'une banque :**

- a) Une banque est un organisme financier qui se charge de gérer l'argent de des clients et d'accompagner leurs activités commerciales en les facilitant.
- b) Le rôle de la banque ne se limite pas à être une institution monétaire . Elle peut avoir la forme d'une entreprise d'assurance ou d'une société d'affaires rattachée aux fonctions bancaires.
- c) Une banque collecte et réserve l'argent de ses clients sous forme de dépôts qui seront restitués, en général, suite à la demande du déposant, ou après l'expiration d'un délai de dépôt préalablement fixé. Ces opérations ont pour but de créer le sentiment de confiance qu'apporte la banque à ces client.
- d) Une banque est un organisme « source » de prêts (le modèle originate-to-distribute),³⁵ elle se sert des dépôts pour financer ceux qui en besoin sous forme de crédits bancaires contre des intérêts et des garanties. C'est l'activité bancaire la plus rentable et la plus pratiquée depuis la création de l'activité bancaire.
- e) Le but de la banque est de faciliter les opérations de paiement en proposant à ces clients, de multiples moyens de transactions : virement, cartes bancaires, chèques...

³⁵ John Hull, christophe Gollewski, maxime Merli : “ Gestion des risques & institutions financières » Pearson, 3^{ème} édition , p 41

III.4.1. Le contrôle interne et la banque :

En 1990, le règlement 90/08 du Comité de la Réglementation Bancaire et Financière impose aux établissements de crédit de se doter d'un système de contrôle interne et en définit les objectifs³⁶ qui sont :

- a) *vérifier que les opérations réalisées par l'établissement ainsi que l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usages professionnels et déontologiques et aux orientations de l'organe exécutif ;*
- b) *vérifier que les limites fixées en matière de risques, notamment de contrepartie, de change, de taux d'intérêt ainsi que d'autres risques de marché, sont strictement respectées ;*
- c) *veiller à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information.*

Afin de déterminer les éléments qui doivent composer le dispositif de contrôle interne des établissements de crédit, Le règlement 97/02 précise aussi que le système de contrôle interne doit comporter :

- a) *un système de contrôle des opérations et des procédures internes ;*
- b) *une organisation comptable de traitement de l'information ;*
- c) *des systèmes de mesure des risques et des résultats ;*
- d) *des systèmes de surveillance et de maîtrise des risques ;*
- e) *un système de documentation et d'information ;*
- f) *un système de surveillance des flux d'espèces et des titres ».*

Ce qui nous amène à définir les finalités du contrôle interne comme étant un dispositif qui vise à assurer :

³⁶ Heem, Grégory. "Convention et contrôle interne bancaire." *Conventions et Sciences de Gestion* (2003): 117-137.

- ✓ La conformité aux lois et règlements ;
- ✓ L'application au sein de l'organisation des instructions et des orientations fixées par la direction générale ou le directoire ;
- ✓ Le bon fonctionnement des processus internes de la société, notamment ceux concourant à la sauvegarde de ses actifs ;
- ✓ La fiabilité des informations financières ;

Le contrôle interne contribue à l'amélioration du savoir-faire et à l'utilisation optimale des ressources internes de l'entreprise. Participant à prévenir et maîtriser les risques, le dispositif de contrôle interne joue un rôle clé dans le pilotage à bon port d'une organisation.

II.4.2. Le recours au contrôle interne et l'impact de l'information dans la gestion des risques bancaire :

Il est important de mettre le point sur le risque d'asymétrie informationnelle dans le traitement d'un dossier de crédit bancaire, STATNIK³⁷ dans sa thèse de doctorat, évoque qu' « une solution rationnelle et simple est le rationnement partiel ou total du crédit ». en d'autre terme, qu'il vaudrait mieux ne pas prêter dès que le risque encouru est très élevé plutôt que de s'engager avec un taux élevé et accroître par ce fait les effets des incitatifs au remboursement.

Si l'inexactitude de l'information n'est pas indispensable pour conduire au rationnement du crédit, elle est de mise dans la réalité. L'engagement de fond est donc non dissociable du risque de non remboursement.

III.4.3. Le Dispositif de contrôle interne :

Le contrôle interne vise à la maîtrise optimale du fonctionnement de la banque. Pour ce fait l'organisation de la maîtrise du risque peut être efficacement reliée à l'existence d'un dispositif de contrôle interne qui permettrait :

³⁷ Statnik, Jean Christophe. Asymétrie d'information et rationnement partiel du crédit. Diss. Lille 2, 1997

- ✓ Une bonne division du risque.
- ✓ Le calcul effectif des ratios de solvabilités.
- ✓ Une politique de crédit clairement définie.
- ✓ Une délégation de pouvoir explicite.
- ✓ Une tenue des dossiers par, agent économique, dite de qualité.
- ✓ Une analyse des dossiers adéquate et conséquente.
- ✓ Un suivi permanent des risques.
- ✓ Un système explicite d'information de gestion.
- ✓ Une fonction réelle de recouvrement des créances et le suivi du contentieux.
- ✓ Une maîtrise de la gestion administrative
- ✓ Un système informatique performant.
- ✓ Des procédures de gestion des crédits rigoureuses
- ✓ Une séparation des tâches : exécutant, contrôleur, le contrôle des contrôles.
- ✓ Une justification et une classification correcte des crédits.
- ✓ Une gestion rigoureuse du portefeuille effets.

III.4.4. La responsabilité accrue du contrôle interne :

Dans le milieu bancaire, la responsabilité du contrôle interne a acquis une place importante dans le cadre de la réglementation mise en place à l'échelle internationale. En effet, les autorités de supervision et de contrôle des banques surveillent désormais essentiellement les instruments et les procédures de gestion des risques mises en place par chaque banque. Les banques ont alors progressé dans le contrôle interne des risques avec la mise en place de modèles d'évaluation des risques fondés en règle générale sur le concept de « la *Valeur en Risque* » (the Value at Risk ou Var).

III.5. Le risque bancaire :

Les risques font partie prenante du métier de banquier : « *faire crédit c'est prendre un pari sur un avenir forcément incertain* ». Il est donc plus que nécessaire d'identifier, d'évaluer, et de maîtriser les risques afin de mieux les gérer.

Il existe deux grandes formes de gestion des risques dans le domaine bancaire dont nous allons y revenir dans la suite de notre travail, et qui consiste à gérer le risques suivant deux approches principales à savoir³⁸ :

- Le traitement des risques de manière individuelle : ce qui signifie une décomposition du risque global.
- La réduction du risque global par la diversification : ce qui signifie une agrégation des risques.

Il existe de multiples risques bancaires dont les principaux sont³⁹ :

- Le risque de contrepartie : Le risque de contrepartie représente la perte potentielle supportée par la banque dans l'hypothèse d'une défaillance future de sa contrepartie. Ce risque regroupe deux risques de natures différentes : le risque de livraison et le risque de crédit.
- Le risque d'illiquidité : ou la banque ne dispose pas de liquidité dans l'immédiat. Ce type de risque découle principalement de la fonction de prolongation d'échéances, qui amène cette banque à avoir des emplois supérieurs à ses ressources.
- Le risque de taux d'intérêt : qui provient principalement du fait que les emplois et ressources bancaires n'ont pas la même sensibilité aux variations de taux d'intérêt du marché. (on note parfois des éléments qui sont rémunérés à taux variables, d'autres à taux fixes).

³⁸ John Hull, christophe Gollewski, maxime Merli : « Gestion des risques & institutions financières » Pearson, 3^{ème} édition , p 24

³⁹ Dominique Plihon, Jezabel Couppey-Soubeyran, Dafer Saidane : « Les banques acteurs de la globalisation financière » La documentation française, 2006

- Le risque du marché : qui résulte des pertes susceptibles de provenir de la diminution de la valeur portefeuilles des banques investis en actions ou en obligations dont la valeur est volatile et changeable.
- Le risque de change : qui est lié à l'éventualité de pertes causées par l'évolution des taux de change. Les variations du cours des devises étrangères contre la monnaie nationale entraînent des plus, ou moins-values susceptibles de peser sur les résultats bancaires.
- Le risque du pays : qui correspond au risque qu'un emprunteur situé dans un pays étranger n'honore pas ses engagements. Ce type de risque a souvent une dimension économique ou monétaire liée à la situation du pays emprunteur.
- Le risque opérationnel : défini par le comité de Bâle comme le « risque de pertes résultant d'une inadéquation ou d'une défaillance attribuable aux procédures, au facteur humain, aux systèmes ou à des causes externes ». Il provient des dysfonctionnements de la banque, en particulier de ses systèmes d'informations électroniques et de communications.

Ce type de risque est au centre même des derniers scandales financiers, il est devenu courant et met en exergue, la fonction du trader et de son rôle d'intermédiaire financier à qui on confit la fonction de fructifier un capital. La notion de risque met alors l'accent sur le rôle du type de contrôle interne mis en place, et de la maîtrise de l'information dans une organisation financière.

III.6. La gestion des risques :

L'économiste Dominique Plihon,⁴⁰ met le point sur une réflexion quasi paradoxale de la fonction de banquier, « les nombreuses défaillances bancaires actuelles ont souvent été mises sur le compte de la prise de risques excessives par le banquier, pourtant le paradoxe est que les banques avaient, depuis les dernières décennies, considérablement amélioré la gestion de leurs risques ».

⁴⁰ Revue Economie et Management juin 2009

En effet durant les années passées, il y a eu l'adoption de deux mesures principales visant à améliorer la gestion des risques en procédant par:

- Une gestion globale des risques : Habituees traditionnelle à la gestion des risques individuels, les banques pratiquent actuellement une gestion globale de leurs risques qui leur permet de répondre aux exigences de fonds propres des réglementations internationales et d'optimiser l'utilisation de ces propres fonds.
- L'amélioration du contrôle interne : Un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle dans la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire. Il ne s'agit pas simplement d'une procédure ou d'une politique appliquée à un moment donné, mais plutôt d'un système qui doit fonctionner en continu et à tous les niveaux sous la responsabilité du conseil d'administration et de la direction générale.

Les objectifs sont notamment d'établir une culture de contrôle des risques dans toutes les activités, de se doter des instruments appropriés de reconnaissance et d'évaluation des risques et d'établir une organisation interne garantissant une séparation entre activités de contrôle et tâches opérationnelles.

III.7. Le passage du contrôle interne à l'audit interne:

Bien que la notion d'audit existe depuis plus de 4000 ans, l'intérêt du recours à cette notion ne commença à être mis en avant qu'à partir du 13ème siècle compte tenu de son apport à la réalité économique. L'audit consiste à vérifier, de manière exhaustive, toute l'information collectée, transmise et stockée qui retranscrit le patrimoine d'une entreprise. Les techniques d'audit ont évolué progressivement en fonction du volume des échanges, des transactions et de la perception qu'a acquis la notion de la structure, et vu l'évolution des systèmes de production, de distribution et retranscription comptable.

L'objectif de l'audit est passé de la recherche exhaustive des fraudes dans les écritures comptables à une évaluation réelle de la fidélité des Informations émises par une entreprise économique et à une analyse effective de la fiabilité des procédures de cette entité.

Ce tableau permet de donner un résumé de l'évolution de la pratique de l'audit ⁴¹ :

Période	Prescripteur de l'audit	Auditeurs	Objectif de l'audit
2000 ans avant J-C	Rois et empereurs	Clercs ou écrivain	Punir les voleurs pour détournement de fonds et protéger le patrimoine.
1700-1850	Etats, tribunaux, commerciaux et actionnaires	Comptables.	Réprimer les fraudes, punir les fraudeurs et protéger le patrimoine.
1900-1940	Etats et actionnaires	Professionnels de comptabilité ou juristes	Eviter les fraudes et attester de la fiabilité des états financiers.
1940-1970	Etats, banques, et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilités	Attester de la sincérité et de la régularité des états financiers
1970-1990	Etats tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de comptabilité	Attester de la qualité du contrôle interne et le respect des normes d'audit.
A partir de 1990	Etats, tiers et actionnaires	Professionnels d'audit et de conseil	Attester de l'image fidèle des comptes et de la qualité du contrôle interne et le respect des normes. protection contre la fraude internationale

⁴¹ WikiMemoires, Economie et Gestion ; Les outils l'audit – les techniques de l'audit

III.8. Généralité sur l'audit bancaire :

✓ Signification de l'audit bancaire :

L'Audit Bancaire a pour mission de réaliser des audits dans plusieurs domaines bancaires à savoir:

- Les audits des opérations de caisse ;
- L'audit du portefeuille ;
- D'autres domaines tels que la comptabilisation, la trésorerie, et les systèmes informatiques.

Par souci d'objectivité et de séparation des fonctions, la cellule d'audit des banques est rattachée au plus haut niveau de la hiérarchie bancaire, ce qui lui permet d'avoir un caractère indépendant des autres organismes composants la structure de l'établissement.

✓ L'objectif de l'audit bancaire : Il consiste à :

- Réguler les actions de la banque afin d'éviter la perte de ses capitaux propres ou de ceux placés par ses clients.
- Veiller au respect des règles telles que la constitution des réserves obligatoires,
- L'utilisation et le recours au calcul des ratios de gestion des risques (ratios Cooke et McDonough), de patrimoine et de la solvabilité des clients et déterminer leurs significations par rapport à la norme tolérée.
- Veiller au respect des procédures et de leurs applications pour une gestion optimale des risques en tenant compte de la réglementation en vigueur.

✓ la mission de l'audit bancaire :

L'audit a pour mission d'évaluer le contrôle interne existant dans une banque, soit de l'ensemble des dispositifs mis en place par la direction de la banque, le cadre dirigeant et le personnel exécutant, et de s'assurer du respect des normes et de la réglementation en vue de préserver ses actifs et de ceux qui lui ont été confiés. Pour ce fait, un plan d'audit annuel est élaboré afin de déterminer, sur la base d'une analyse de risques assujettit à l'audit.

Ces missions d'audit sont accomplies dans le total respect des principes généraux de la confidentialité et relevés de l'ordre de :

- *L'objectivité,*
- *L'indépendance,*
- *L'impartialité,*
- *La confidentialité,*
- *La compétence,*
- *La méthodologie.*

✓ *Les techniques de l'audit :*

La connaissance générale de l'entité à auditer constitue une mesure primordiale lors de la planification d'une mission d'audit. S'imprégner du domaine, de la méthode de travail interne, et la connaissance de la structuration (l'organigramme) permet de cerner l'environnement interne de la structure et de déceler les liens entre le personnel, en vue de déterminer les principaux interlocuteurs susceptibles de faire partie de la mission d'audit (destinataire de questionnaire, ou d'interviews).

Afin de mener à bien sa mission, l'auditeur fait appel à des outils et des méthodes qu'on peut citer ci-dessous :

✓ *Les interviews :*

visent à l'obtention d'informations précises dans le but, de conforter une opinion faite sur la base d'observations et d'hypothèses émises lors de la phase de la prise de connaissance générale de l'entreprise. L'interview se fait suivant plusieurs étapes :

- La prise de rendez-vous ;
- La mise en contact par la présentation de l'auditeur, ou de l'équipe d'audit à l'interlocuteur afin de rappeler l'objectif de la rencontre et d'instauration d'un climat de dialogue à consonance coopérative ;
- Relever les verbatim ;

Pour qu'une interview soit exhaustive, il est impératif de :

- Bien connaître le contexte, le rôle et la fonction de l'interlocuteur.
- Préparer de manière claire les questions à poser et les points à clarifier.
- Adopter un état d'esprit coopératif.

- S'assurer de la bonne compréhension des questions et de la cohérence de l'interprétation des termes.
- Eviter la tournure subjective de l'entrevue : critiques du service, du superviseur, etc.
- Typologie des questionnaires d'audit (The check liste) : Le questionnaire de base utilisé dans les travaux d'audit est structuré autour de cinq questions :
 - 1) QUOI ? Question orientée sur le travail.
 - 2) QUI ? Question orientée sur l'exécution.
 - 3) OU ? Question orientée sur le lieu d'exécution.
 - 4) QUAND ? Question orientée sur le moment d'exécution.
 - 5) COMMENT ? Question orientée sur la méthode de travail.
- L'utilité du questionnaire :
 - Le questionnaire répond au besoin de formaliser et de normaliser la méthodologie utilisée dans une mission d'audit ;
 - Il n'exonère en aucun cas l'auditeur de procéder à la vérification des données collectées ;
 - Il permet de faire des synthèses par nature de risque, et niveau de performance.
- ✓ La feuille de révélation et d'analyse de problème La (FRAP) :

La FRAP est un document de synthèse qui s'intègre dans la méthodologie générale d'analyse du contrôle interne et qui permet :

- L'identification des techniques d'audit et de résumer la nature du problème ;
 - Formaliser la nature du risque du secteur d'activité audité ;
 - Déterminer les causes et les conséquences des dysfonctionnements ;
 - Proposer des recommandations.
- ✓ Les sondages permettent :
- une garantie de normalisation de la communication écrite et du travail ;
 - Réduire les coûts de la mission d'audit ;

- ✓ Les enquêtes : qui consiste à observer, interroger et analyser la structure auditée et de vérifier l'exactitude d'une information afin de déterminer les actions correctives.

➤ **La recherche de preuves :**

Après avoir fait une analyse de forme de l'environnement audité et d'avoir placé la problématique de la mission dans son contexte, il est impératif de confronter ses conclusions par des « preuves » dans le but de solutionner au mieux le problème identifié. Pour ce fait, il est important de prendre en considération :

- La vérification de l'existence ou pas de l'élément physique correspondant au support de documents sur lequel se base la mission d'audit : « *l'inventaire* » ;
- La confirmation indépendante : qui se fait par un tiers, pour attester de l'existence d'un passif, d'un actif, d'un engagement contractuel ou cautionné ;
- La vérification sur document qui consiste à la recherche de justificatifs dans les écritures comptables à travers l'examen des documents ;
- Le contrôle mathématique: qui consiste à s'assurer de la validité des informations chiffrées et de l'affectation correctes des écritures comptables en respectant le principe de la partie double.

III.9. Les techniques comptable du contrôle : dans une banque, on parle de **chiffre**.

➤ *L'organisation comptable et le traitement de l'information*⁴² :

1) L'organisation comptable :

Elle concerne l'information transcrite dans l'ensemble des états financiers publiés (les comptes de bilan, de résultats) ainsi que les informations mises en annexes et issues de la comptabilité.

L'organisation mise en place, doit garantir l'existence d'un ensemble de procédures, appelées « pistes d'audit », qui permettrait :

⁴² Article 12 du Règlement n° 97-02 du 21 février 1997 relatif au contrôle interne des établissements de crédit et des entreprises d'investissement modifié par les règlements n° 2001-01 du 26 juin 2001 et n°2004-02 du 15 janvier 2004 et par les arrêtés du 31 mars 2005, du 17 juin 2005, du 20 février 2007, du 2 juillet 2007, du 11 septembre 2008, du 14 janvier 2009, du 29 octobre 2009 et du 3 novembre 2009 et qui détermine Les entreprises assujetties devant respecter les dispositions des articles 1 à 6 du décret n° 83-1020 du 29 novembre 1983 susvisé,

- De reconstituer dans un ordre chronologique les opérations enregistrées;
- De justifier toute information par une pièce d'origine à partir de laquelle il doit être possible de remonter par un cheminement ininterrompu au document de synthèse et réciproquement ;
- D'expliquer l'évolution des soldes d'un arrêté à l'autre par la conservation des mouvements ayant affectés les postes comptables, en particulier, les soldes des comptes qui figurent dans le plan de comptes se raccordent, par voie directe ou par regroupement, aux postes et sous-postes du bilan et du compte de résultat ainsi qu'aux informations contenues dans l'annexe. Par exception, le solde d'un compte peut être raccordé par éclatement, à condition que l'entreprise puisse le justifier, qu'elle respecte les règles de sécurité et de contrôle adéquates et qu'elle décrive la méthode utilisée dans la création de ce type de document.

2) Le traitement de l'information :

Chaque montant figurant dans les situations, dans les tableaux annexes, dans les déclarations relatives aux normes de gestion et dans les différents types de rapports remis à la commission bancaire doit être contrôlable, notamment à partir du détail des éléments qui composent ce montant.

Outre, les établissements bancaires assujettis à un contrôle doivent s'assurer de l'exhaustivité, de la qualité et de la fiabilité des informations et des méthodes d'évaluation et de comptabilisation, notamment par les voies suivantes⁴³ :

- La pratique d'un contrôle périodique qui doit être exercé sur l'adéquation des méthodes et des paramètres retenus pour l'évaluation des opérations dans les systèmes de gestion ;
- Procéder à un contrôle périodique afin de s'assurer de la pertinence des schémas comptables au regard des objectifs généraux de sécurité et de prudence, ainsi que de leurs conformités aux règles de comptabilisation en vigueur ;
- A noter que pour les opérations susceptibles de créer des risques de marché ou encore des risques de change, un rapprochement doit être effectué, au moins mensuellement,

⁴³ Le point 10 de l'article 11-7 (cf. référence 42) entré en vigueur le 31 octobre 2009.

entre les résultats calculés par la gestion opérationnelle et les résultats comptabilisés en respectant les règles d'évaluation en vigueur. Les entreprises doivent être en mesure d'identifier et d'analyser les écarts constatés afin de maîtriser au mieux les risques opérationnels.

Chapitre IV. La leçon de la crise financière et le recours à l'amélioration du contrôle : « le risque ressources humaines lié à l'asymétrie informationnelle » :

La mise en œuvre quasi générale des contrôles de risques dans les grandes banques n'a pas empêché, ni les prises de risques excessives de certains établissements, ni la dissémination d'une crise bancaire générale.

➤ Deux enjeux sont souvent évoqués :

Le Comité européen des superviseurs bancaires (CEBS)⁴⁴ considère que « la défaillance des mécanismes de gouvernance interne, à de multiples niveaux, a été la cause principale de l'événement lié aux opérations de marché non autorisées survenues au sein de la Société Générale début 2008 »⁴⁵.

Pour cela, des recommandations ont été faites dans le but de faire face à :

✓ La défaillance du système de contrôle interne par :

- Le renforcement des prérogatives des comités des risques, qui existent au sein de tous les établissements financiers.
- L'importance de la rémunération des salariés occupant des fonctions de contrôle, dont la composante variable ne doit pas être liée aux mêmes indicateurs de performance que les traders.
- L'utilisation de tests et d'alertes pour mettre en évidence, le cas échéant, d'une prise de risque excessive.

⁴⁴ Biais, Bruno, et al. "Les tournants de la crise financière." *Esprit* 349 (2008): 17-37.

⁴⁵ IMPORTANTS, CONTRATS. "CHANGEMENT SIGNIFICATIF DE LA SITUATION FINANCIERE OU COMMERCIALE DE L'EMETTEUR." *SOCIÉTÉ GÉNÉRALE* (2013): 52.

- ✓ L'externalisation des risques : qui est pratiquée à plus ou moins grande échelle par les banques et qui a entraîné des dérives importantes. Cette politique consistait à l'origine à transférer des risques initialement pris par les banques (crédit, changes, taux d'intérêt...) à des investisseurs (sociétés d'assurances, Hedge Funds, fonds de pension) ou à d'autres banques par voie de « *la titrisation et des dérivés* ».

En principe, ces méthodes constituent des facteurs d'amélioration de la gestion des risques par leur dispersion parmi un nombre accru d'acteurs, mais de nombreuses dérives de cette pratique ont transformés ces méthodes en facteurs majeurs de propagation de la crise.

IV.1. Les limites du contrôle interne :

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. La probabilité d'atteindre ces objectifs ne relève pas de la seule volonté de la société.

Il existe en effet des limites inhérentes à tout système de contrôle interne. Ces limites résultent de nombreux facteurs relatifs aux incertitudes du monde extérieur, à la faculté de jugement de l'individu, ou à des dysfonctionnements pouvant survenir en raison d'une défaillance humaine ou d'une simple erreur de contrôle.

IV.2. La gestion du risque ressources humaines « RH » :

Notre approche sera complétée par un cas pratique, un sujet qui est d'ailleurs toujours d'actualité : celui du scandale de la Société Générale et de « l'affaire Jérôme KERVIEL »

Durant ces vingt dernières années, de nombreux scandales ont entaché la vision dite optimale des banques dans le monde des finances. Appelées aussi les grandes dépression avec la crise des Subprimes en 2008 suivi de la fin des accords de Bretton woods et le scandale de la société générale en France.

Afin d'étayer notre approche du risque ressource humaine dans le fonction d'une institution bancaire, nous avons voulu formaliser notre approche de la TPA par la compréhension de l'affaire de Jérôme Kerviel, un trader qui profitant d'un système de contrôle défaillant a misé de manière opportuniste et par appât du gain les actifs de sa banque sur les marchés financiers.

IV.3. Le scandale de la société générale : l'affaire Kerviel :

Le scandale de la société générale est considéré comme l'une des crises financières qui a fait le plus parler d'elle durant ces dernières années. Elle concerne un nouveau fléau qui semble gagner un second rond dans les relations contractuelles : le comportement opportuniste de certains traders. En effet ces derniers utilisent, à des fins personnelles, les actifs dont ils sont garants dans le but d'obtenir une meilleure notation dans le système de rémunération propre au métier des traders, et par ce fait maximiser leurs gains personnels.

➤ Définition d'un trader :

L'origine du terme est anglaise, elle est utilisée pour désigner un opérateur de marché qui achète et vend : des actions, des obligations ou des produits dérivés sur les marchés financiers, pour son propre compte ou pour celui de son employeur.

Qualifiés parfois « d'*intermédiaires financiers* », les traders s'interposent entre les agents économiques en ajustant l'offre de capitaux à la demande, en drainant les capacités de financement de certains agents constituées essentiellement par une épargne inutilisée, dans le but de les prêter ou de les replacer ensuite à d'autres agents.

Il est utile de relever un point essentiel dans la pratique de la fonction de trader. Comme toute action de délégation, le trader occupe, dans une optique de raisonnement contractuel, la position d'agent dans la relation principal-agent. Cette nouvelle forme de délégation de pouvoir élargie donc le champ d'analyse de la TPA qui va au-delà de la simple relation actionnaire- dirigeant, et conforte l'idée de « nœud de contrat » abordée dans l'approche organisationnelle de la firme.

Pour apporter plus de sens à notre travail, nous avons décidé d'expliquer le cas de la Société Générale, et de l'affaire Kerviel pour illustrer de manière pratique l'impact de la délégation de pouvoir dans une relation contractuelle.

IV.3.1. Une revue synthétique de l'affaire Kerviel :

L'affaire du trader Jérôme Kerviel et du scandale de la Société Générale a fait couler beaucoup d'encre dans la presse spécialisée et a donné de nouvelles pistes de recherche concernant le rôle des intermédiaires financiers, du risque de délégation de pouvoir et de l'impact de la défaillance du système de surveillance.

Une nouvelle interprétation des théories néo institutionnelle existantes telles que la théorie positive d'agence et de l'architecture organisationnelle avec la prise en considération de l'aspect cognitif des acteurs, permet de concilier la gestion et le contrôle.

➤ L'agent : Jérôme Kerviel :

C'est un ancien opérateur de marché, salarié de la Société Générale, il a été jugé responsable, à hauteur de 4,82 milliards d'euros, des pertes infligées à la banque. Le scandale a éclaté en janvier 2008 et il est dû à des prises de positions risquées sur des contrats à termes échangés sur les marchés financiers.

Il est utile de préciser que l'affaire de la société générale concerne le comportement d'un subordonné. Une position originale dans le traitement de la relation contractuelle entre agents économiques. Ce trader avait spéculé sur les marchés européens, en dépassant les limites financières assignées par la banque et en masquant ses positions par des fausses opérations, ce

qui met en exergue le problème de la défaillance des mécanismes de contrôle interne.⁴⁶ En effet, les acteurs peuvent être très créatifs lorsqu'il s'agit d'inventer des stratégies de contournement des contraintes qu'on leur impose lorsqu'il s'agit de maximiser leur intérêt personnel ; le cas de J. Kerviel l'illustre à l'excès.

➤ **Résumé du scandale de la S.G :**

Pour comprendre l'histoire du grand scandale de la Société Générale, il est utile de connaître son acheminement. Le *trader* incriminé avait commencé sa carrière au sein de l'établissement dans les services de *middle-office* avant d'exercer dans *le front office*. Ce qui explique sa maîtrise des procédures de surveillances, la possibilité de les déjouer devient pour lui presque un jeu d'enfant.

➤ **Le middle-office :**

Le middle office est un service à qui on confie généralement les fonctions relatives au contrôle des risques, son rôle réside donc dans :

- ✓ la vérification des négociations effectuées par le front-office : celles-ci doivent être conformes à la réglementation et aux *bonnes pratiques* définies en interne, par exemple, la contrepartie d'une opération doit avoir été dûment homologuée et ses caractéristiques documentées;
- ✓ le contrôle de non-dépassement des limites d'engagement par contrepartie, le cas échéant ventilées selon les devises ou les tranches de maturité des contrats;
- ✓ le contrôle de non-dépassement des limites de position, par trader, mais aussi par segment de marché. Comme les limites de contrepartie, ses dépassements sont normalement définis par la Direction des Risques et le middle-office, ce dernier veille en permanence à leur respect,
- ✓ le rapprochement des opérations traitées avec les confirmations reçues, les mouvements d'espèces, voire les mouvements de titres.

⁴⁶ Monin Philippe, « Retour sur l'affaire Société Générale » Entretien avec Peter Wirtz, *Revue française de gestion*, 2008/3 n° 183, p. 131-134. DOI : 10.3166/rfg.183.131-134

Les transactions sont initiées généralement par les traders au front-office, appelé aussi : la salle de marché.

- **Le rôle du front office:** consiste à faire :
 - ✓ Le négoce de gros : notamment sur le change au comptant des principaux couples de devises, ou sur les dettes souveraines ;
 - ✓ Le maintien de marché ou « *market-making* » : une fonction souvent contractuelle. Elle consiste à l'émission d'instruments peu liquides, comme les warrants⁴⁷ ou les certificats, et s'engage à les coter en permanence ;
 - ✓ D'intermédiaire : dans les transactions d'achat ou de vente des produits financiers auprès de la clientèle d'entreprise ou des gérants de fonds ;
 - ✓ D'arbitrage : entre plusieurs bourses cotant d'une même action, ou entre un marché comptant et un marché à terme ;
 - ✓ La spéculation.
- **La découverte de la fraude dans le scandale de la S.G :**

Ayant travaillé dans le service du middle office, le trader Jérôme Kerviel connaissait parfaitement les différentes procédures de contrôle interne. Il lui était donc facile d'en trouver les failles et d'en profiter, déjouant ainsi les puissants systèmes d'alerte, au seul nom de "son pouvoir d'agir". Ce comportement nous renvoi sur un terme prédéfini par la théorie d'agence la « liberté d'action ».

➤ **Constat :**

Le procès Kerviel peut être considéré comme celui « du management intermédiaire ». Cette forme de dérogation intentionnelle des principes de contrôles à des fins purement monétaire met le point sur l'aspect du gain excessif et démesuré, en mettant à jour l'injonction paradoxale dans laquelle se trouvent aujourd'hui les managers auxquels on demande de

⁴⁷ Apparus en Suisse en 1985, les Warrants sont des instruments financiers dérivés d'un actif, appelé « sous-jacent ». Un actif sous-jacent est un actif sur lequel porte une option ou plus largement un produit dérivé. Il peut être financier (actions, obligations, bons du Trésor, contrats à terme, devises, indices boursiers...) ou physique (matières premières agricoles ou minérales...). L'actif sous-jacent est l'actif réel sur le prix contractuel duquel porte le produit dérivé concerné. Il désigne en effet l'instrument support d'un contrat à terme dont la qualité est strictement définie

"manager" les résultats des autres tout en produisant des résultats par eux-mêmes. Ils doivent autant "faire" que "Faire faire". L'arbitrage n'est pas toujours aisé.

➤ **La notion de management arbitraire :**

Dans le cadre disciplinaire, « fixer des limites » est justement ce qui permet de : ne pas surveiller. En effet, en définissant un cadre dans lequel l'individu peut se situer, on favorise la confiance et le respect, et donc par ce fait, celui qui a conscience de ses limites n'a pas besoin d'être surveillé.

Aujourd'hui nombre de cadres se sentent sans limites car ils sont soumis à un management arbitraire. Le degré de contrôle étant subjectif, l'erreur ou le dépassement des limites sont des risques imminents à ce type d'arbitrage managérial ; la fixation de mesure de contrôle n'est pas toujours évidente.

IV.3.2. Le rôle du contrôle interne dans l'affaire Kerviel :

La question qui reste à poser est : Comment et pourquoi les opérations faites par le trader junior, étant donné leur volume, leur durée et l'absence de leur contrepartie, n'ont pas été enregistrées et analysées par les systèmes de comptabilité de la banque et du marché financier.

➤ **Déroulement de la fraude :**

- ✓ Première hypothèse : cette défaillance du système de surveillance selon laquelle il y aurait eu ou il y avait « *une entreprise dans l'entreprise* ». Cet argument fait ainsi allusion à l'existence d'activités extra comptables non apparentes dans les états financiers annuels transmis par la banque, d'où le fait qu'il était difficile de s'en apercevoir. Sachant que lors de la tenue d'une comptabilité, les principes à respecter sont claires : la transparence, la véracité des comptes et la possibilité d'y avoir accès à n'importe quel moment. Aussi lorsqu'on parle de l'existence d'activité extra comptable cela rejoint l'idée de tromperie déjà mise en exergue par Williamson.⁴⁸

⁴⁸ Everaere, Christophe. "Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson." *Revue Française d'économie* 8.3 (1993): 149-203.

Il n'est pas sans oublier que le trader Jérôme Kerviel avait été employé au middle office, profitant de sa position informationnelle et guidé par les systèmes de rémunérations incitatifs, il avait donc conservé les mots de passe lui permettant de valider lui-même ses opérations frauduleuses.

- ✓ Deuxième hypothèse relative aux pratiques de valorisation comptable. Rappelons-le, le principe fondamental de la comptabilité est celui de la partie double : un débit ne peut se faire sans solliciter un crédit. Les opérations frauduleuses constatées, portaient sur l'achat et la vente de warrants c'est-à-dire d'effet de commerce. Le trader ne faisait pas figurer ce type d'opération suivant la règle comptable : « effets à payer » et « effets à recevoir » au fur et à mesure que les options étaient prises, ce qui n'est pas possible dans les procédures réglementaires, il y avait forcément une contrepartie. Ceci ne laissait pas sans croire, et confirmerait même l'existence et la pratique d'opérations boursières dites extra comptables : une forme de *slack*⁴⁹ ou le contrôle était peu ou pas existant.

➤ *Analyse des hypothèses :*

Si l'existence d'opérations extra comptables au sein de la S.G est réelle, il y aurait donc faute car les règles de la comptabilité interdisent à une entreprise, financière ou autre, de tenir des comptes d'achat et de vente indépendants et de n'enregistrer en comptabilité que leurs soldes au moment des paiements. En effet, cela a pour effet de minorer le chiffre d'affaires réel et de fausser le rapport comptable entre les engagements de l'entreprise et ses fonds propres, ou entre le chiffre d'affaires et le bénéfice. Cette vision pose en toile de fond la question de la confiance.

- Cette réalité nous renvoie vers la notion d'opportunisme, voir même à celle de la tromperie abordée par Williamson dans son ouvrage traitant de la rationalité limitée. L'attrait du gain étant sans limite, il y aura toujours des individus, qui dans les cas comme celui de J. Kerviel, agissent dans le but de maximiser leur propre intérêt, au détriment du profit de la banque et de ses actionnaires.

⁴⁹ Le *slack* constitue une sorte d'amortisseur permettant aux organisations de maintenir une relative stabilité de leur performance-cible, lorsqu'elles sont confrontées à des variations significatives de rentabilité. Voir :Maurer, Frantz. "Risque stratégique, performance et slack organisationnel: cycle auto-correcteur ou autodestructeur?." *13^{ème} conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*. 2004.

➤ **L'impact du scandale Kerviel sur le groupe Société Générale⁵⁰**

Suite à l'affaire Jérôme Kerviel, et dans un communiqué fait par la S.G, la banque déclare en date du 24 octobre 2012 que : « La Société Générale prend acte de la condamnation de Jérôme Kerviel pour abus de confiance, d'introduction frauduleuse de données dans un système de traitement automatisé, et de faux et usage de faux ».

La Cour d'appel de Paris a confirmé la culpabilité de Jérôme Kerviel pour fraude massive dont laquelle la banque et ses salariés ont été victimes, et établit clairement que ses agissements frauduleux ont été commis à l'insu de la banque.

Dans sa décision, la Cour d'appel reconnaît également pleinement le préjudice moral et financier exceptionnel subi par la banque et ses salariés. Comme indiqué lors du jugement de première instance, la banque devra trouver, avec toutes les parties concernées, une solution objective et mesurée concernant le recouvrement des dommages et intérêts qui lui ont été affligés.

Quelques années après les faits, la Société Générale a tiré les leçons à retenir de cette affaire et poursuit avec détermination sa stratégie financière en se basant sur l'amélioration de la gestion des imprévus et des risques.

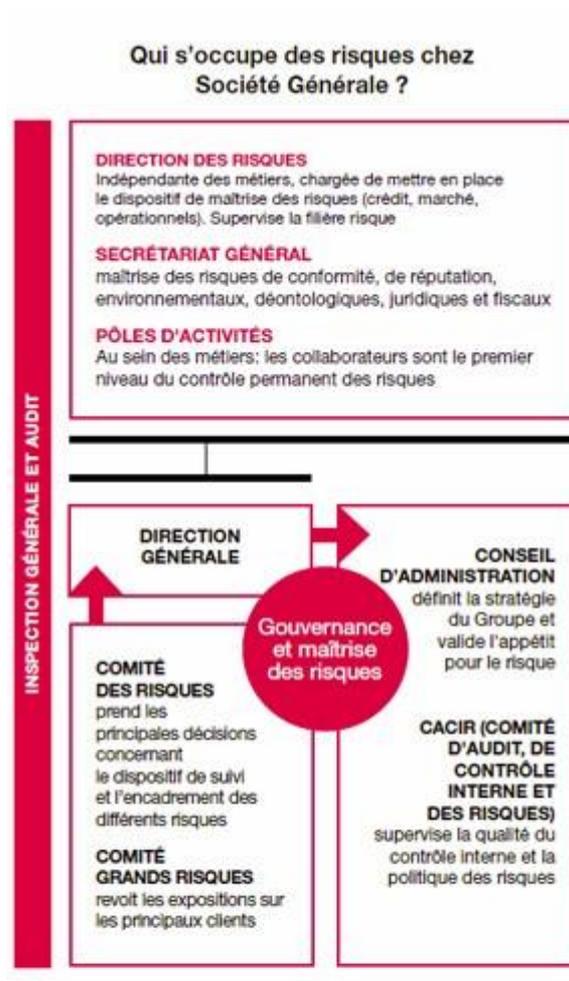
➤ **Les mesures face à la gestion des risques :**

Le maintien d'une gestion stricte des risques est l'un des principaux axes de la stratégie du Groupe S.G qui représente l'un des plus grands chantiers de sa transformation.

En effet, la mesure principale adoptée par la S.G est la restructuration totale de la cellule de gestion des risques qui est pilotée actuellement par le plus haut niveau hiérarchique de l'entreprise. Chaque type de risques fait alors l'objet d'un dispositif spécifique de contrôle interne.

⁵⁰ Site officiel de la S.G : <http://www.societegenerale.com/vous-etes/journaliste/proces-en-appel-j-kerviel>

➤ **Modèle d'organisation de la gestion des risques à la Société Générale :**⁵¹



Filière Risques :
Un peu plus de 5 000 personnes dans le Groupe en 2011. Environ 1 000 d'entre elles travaillent à la Direction des Risques.

Filière conformité :
1 300 personnes à temps plein, près de 1 900 personnes au total.

⁵¹ Source site officiel de la S.G : <http://www.societegenerale.com/coulisses/la-banque-simplement-la-gestion-des-risques-bancaires>

➤ **L'utilité de l'exposition du scandale de la société générale:**

L'impact du scandale de société générale sur son management est l'adoption d'une nouvelle organisation basée sur la transparence, de la communisation et la rigueur dans le transfert, en temps et en heure, de l'information.

Le contrôle interne est donc renforcé, et de nouveaux modèles de gestion des risques ont été conçus. En effet, la société générale a entamé une politique de maîtrise des risques et a instauré un programme de lutte contre la fraude en adoptant un nouveau réflexe basé sur la culture du risque bancaire, où chaque intervenant et chaque banquier de la Société Générale contribue à l'amélioration de la gestion effective du risque à travers le réseau bancaire de la SG.

L'asymétrie de l'information reste le principal risque ressources humaine que subit l'activité bancaire du fait que la rationalité et l'intégrité de l'agent sont une notion difficilement mesurable qui n'obéit à aucune logique mesurable.

Partie pratique : La gestion du risque ressources humaines dans le traitement d'un dossier de financement par une banque en Algérie.

Introduction :

Après avoir abordé le volet de la structure du système informationnel et le problème de l'asymétrie d'information dans le traitement et la transmission des données et de la nécessité du contrôle dans les rapports entre intervenants agissant dans un environnement économique, nous allons, par ce qui suit, conforter notre approche par notre volet pratique qui s'articule autour de la problématique de l'évaluation d'un dossier de financement et le problème du risque ressources humaines.

I. Méthodologie de travail et choix de la méthode :

La méthodologie de travail consiste à déterminer le mode d'action après avoir effectué un balayage de tous les formulaires bancaires relatifs à la formulation d'une demande de financement.

➤ Totalité d'échantillonnage et sélection du formulaire type :

Dans notre travail, nous avons pris attache avec les différentes banques citées ci-dessous à savoir :

- BADR : Banque Algérienne et Développement Rural.
- BNA : Banque Nationale Algérienne.
- CNEP : Caisse Nationale d'Epargne et de Prévoyance.
- CPA : Crédit Populaire d'Algérie.
- AGB : Gulf bank Algeria.
- BNP Paribas Algérie.
- Société Générale Algérie.
- BDL: Banque de Développement Local.

Notre sélection de formulaire s'est portée sur le canevas de la banque BDL qui était le plus renseignée et qui permettait un meilleur traitement de la demande de financement.

II. Démarches pratiques de financement bancaire des PME/PMI :

Afin de comprendre le mécanisme de constitution d'un dossier de crédit , il est utile d'exposer l'acheminement de la formulation d'une demande de prêt et de connaître en quoi engage un crédit que ce soit de la part du contractant et du bailleur de fond.

II.1. Notion sur le crédit :

Faire crédit, c'est avant tout faire confiance⁵². ce fonctionnement signifie qu'il y a possibilité de donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat, contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent, sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec une rémunération du service rendu et du danger couru. Autrement dit adopter un comportement de « spéculateur⁵³ » actuel avec une certaine représentation attractive de l'avenir.

➤ Définition du crédit :

Le terme crédit désigne les opérations bancaires consistant à prêter des fonds en gage de recouvrer se même prêt après une durée clairement définie et en monnayant un taux de dédommagement appelé le taux d'intérêt qui sert à rémunérer le fait d'avoir réservé le montant convoité pour un demandeur de fonds précédemment identifié .

II.2. Typologie de crédits accordés aux entreprises :

Il existe de nombreuses formes de crédits, qui se différencient par rapport au fait de l'emplacement temporaire : la durée de remboursement et du type de financement sollicité.

⁵² Petit-Dutaillis, Le risque de crédit bancaire, Edition scientifique Riber, Paris, 1967, p 18.

⁵³ Spéculateur : personne qui fait des opérations financière, commerciales pour tirer profit des variations de marché.

La majorité du temps, le classement des crédits dépend de sa durée. Nous pouvons donc les déterminer comme suit :

II.2.1. Les crédits de fonctionnement :

Ils ont pour objet de financer les besoins relatifs au cycle d'exploitation de l'entreprise, ils sont aussi appelés : les crédits à court terme.

Ce type de financement est une forme d'aide financière bancaire qui prend forme suivant le besoin constaté et qui se situe à plusieurs niveaux :

- Pour permettre à l'entreprise d'anticiper le recouvrement de ses créances comme : l'escompte commercial, avance sur factures).
- Il permet de financer partiellement les délais de fabrication et de stockage d'une entreprise tel que : l'avance sur marchandises, avance sur stocks.
- Il permet d'éviter des décaissements consécutifs en se portant caution (la banque) du montant à recouvrer, ou de différer le paiement en donnant son aval sous forme de différentes caution, l'aval, l'acceptation.
- Ils sont utilisés dans les opérations commerciales avec l'Etat, la banque avance des fonds en utilisant des techniques de financement de mobilisation de créances commerciales.

II.2.2. Les crédits d'investissement :

Se définissent selon la nature des biens à financer. Comptablement parlant, ce sont des crédits qui se situent en haut du bilan d'une entreprise et qui se remboursent par le biais des bénéfices qui seront générés par les éléments faisant objet du financement.

La classification du financement des investissements peut avoir plusieurs formes :

- Les crédits directs classiques : CMT, CLT.
- Les lettres de garanties sur crédits acheteurs dans le cadre d'achat d'équipement ou de construction immobilière.
- L'Aval dans le cadre des crédits fournisseurs (achats d'équipements).
- La lettre de garanties dans le cadre du crédit leasing donné par une société leasing.

III. La pratique de l'octroi du crédit par la banque en Algérie:

Afin de pouvoir formaliser une demande de financement, il est impératif de préciser que toute demande de crédit doit être exprimée par le biais d'un formulaire qui engage l'entreprise avec la banque. Ce document doit être dûment signé par le premier responsable de l'entreprise ou par une personne habilitée à l'engager financièrement.

III.1. Les conditions d'éligibilité lors d'un concours à un crédit bancaire:

Afin de prétendre à un financement bancaire, le premier critère à respecter est celui de l'éligibilité. En effet, l'accès au crédit implique de la part des entreprises des conditions d'éligibilité obligatoires qui se résument comme suit :

✓ *Disposer de la qualité de commerçant :*

Conformément à l'article 21 du code de commerce, toute personne physique ou morale inscrite au registre de commerce est présumée, sauf preuve contraire, avoir la qualité de commerçant au regard des lois en vigueur⁵⁴.

Cette disposition confère, aux inscrits au registre de commerce, la pleine capacité d'exercer tous les actes de commerce.

✓ *Être affilié aux plans fiscaux et parafiscaux :*

Pour être éligible à l'octroi d'éventuels crédits bancaires, les entreprises doivent présenter des documents fiscaux et parafiscaux récents de moins de trois (03) mois, ces documents sont considérés comme justificatifs en matière de règlement de la fiscalité et de la parafiscalité.

⁵⁴ Loi n° 04-08 du 27 jumada Ethani 1425 correspondant au 14 Aout 2004 relatives aux conditions d'exercice des activités commerciales. Code de commerce Algérien.

✓ *La tenue et l'existence de documents comptables :*

Les entreprises doivent tenir, pour des raisons d'ordre fiscal et légal, des livres comptables réglementaires et produire annuellement une documentation comptable retraçant leur situation financière, à ce titre, il est demandé aux entreprises requérantes à un concours bancaire, de fournir :

- Le bilan et annexes certifiés par un expert-comptable et conformes aux écritures légales régis par le plan comptable national.
- Les copies des déclarations fiscales et parafiscales de l'année en cours.

Ceci correspondant à la formulation du dossier administratif, l'opération du montage en elle-même nécessite la présentation de documentation plus précise et chiffrée afin de déterminer la solvabilité de l'entreprise et d'en estimer sa capacité aux remboursements.

III.2. Les Opérations de montage d'un dossier de crédit :⁵⁵

Lorsque la demande de crédit est formalisée, elle sera déposée au niveau du service de la gestion des crédits. Le montage du dossier sera donc soumis à une analyse bancaire qui se déroulera comme suit :

III.2.1. Montage de dossiers de crédits de fonctionnement :

Il est nécessaire de préciser qu'il existe une démarche, préalablement structurée, que le banquier se doit de respecter dans l'évaluation d'un dossier de financement. Cette forme d'organisation type permet un traitement efficace basé sur des critères précis qui permettent à l'évaluateur d'adopter un mécanisme de réflexion rapide et objectif dans le traitement d'un dossier de crédit.

⁵⁵ Document interne BDL Algérie (banque de développement local)

➤ **Méthodologie générale de l'analyse d'un dossier de crédit⁵⁶:**

✓ Les questions que doit se poser l'analyste :	- Solvabilité ?
	- Financements adaptés ?
	- Efficacité ?
	- Rentabilité ?
✓ Ses préoccupations :	- Le risque.
✓ Ses buts :	- Evaluer.
	- Interpréter.
	- Apprécier.
✓ Conclusion.	Accord ou non du crédit

Afin que le dossier de demande de financement soit traité dans les meilleurs délais, un canevas de présentation doit être dûment respecté.

Le schéma suivant nous permet de comprendre le modèle de présentation :

➤ **Schéma d'une étude financière⁵⁷ :**

Le schéma suivant permet de standardiser la composition d'un dossier de financement.

⁵⁶ Ibid

⁵⁷ Schéma classique qui correspond à la revue de toute les procédure de traitement d'un dossier de crédit dans l'ensemble des banques ayant été approchées lors de notre enquête sur documentation.

- ✓ **Présentation de l'entreprise :** - Historique (création, statut, activité, effectif etc...).
- Direction (dirigeants, capital social et répartition, etc...).
- ✓ **Analyse de l'activité et de la rentabilité :** - Activité (évolution, répartition des marchés, concurrence, consommations, VA etc...).
- Rentabilité (évolution EBE, R/exploitation, R/hors exploitation, R/net etc...).
- CAF (évolution, politique de distribution de l'entreprise, etc...).
- ✓ **Analyse de la structure financière :** - Structure des ressources stables (endettement à terme, évolution du FR, couverture du BFR par FR).
- Structure des BFR (évolution, répartition, composantes).
- Structure de la trésorerie (disponibilité, analyse des flux).
- Engagement hors bilan (natures, montant, échéances etc...).
- ✓ **Prévisions :** - Bien fondé et fiabilité des prévisions.
- Investissements prévisionnels.
- ✓ **Autres éléments :** - Plan de trésorerie.
- ✓ **Conclusion.** Accord ou non du crédit

➤ **Niveaux butoirs d'autorisations accordées :**

✓ Trésorerie passive :	- Norme de base : maximum 90 jours du CAHT. - Norme Banque d'Algérie : 15 jours du CAHT. - CAHT à l'exportation ou marchés publics : 120 jours du CAHT.
✓ Frais financiers :	- Une attention particulière est accordée lorsque ceux-ci excèdent 3% du CAHT. - Crédits liés à la trésorerie : maximum 3%. - Crédits d'investissements : maximum 2%.

III.3. Evaluation et limitation des risques :

Le banquier se doit de limiter les risques en couru et qui est lié au crédit par une étude approfondie du dossier de financement. Il est de ce fait dans l'obligation de respecter le principe de la division de risques partagé sur l'ensemble de ses clients et des secteurs d'activités qu'ils représentent.

L'analyse des documents comptables, la comparaison des ratios sur plusieurs exercices, l'étude du comportement de l'entreprise et de ses tendances, permettent d'avoir une appréciation sur la structure, la solvabilité et sur la rentabilité future de l'entreprise, et donc une première estimation du risque.

Ces analyses doivent s'étendre à l'étude des facteurs économiques, qu'ils soient d'ordre de compétences humaines, de techniques et ressources commerciales, qui sont à l'origine des performances attendues. Ces éléments sont indispensables dans l'évaluation du risque et de ce fait, ils permettent de déterminer les garanties requises avant tout engagement afin de se prémunir d'une éventualité de non remboursement.

➤ **Les garanties :**

Dans un langage purement bancaire, les garanties représentent les annexes du dossier de crédit. Considérées comme une forme d'issue de secours dont le plus souvent, il ne serait n'est pas utile d'y recourir, les garanties ont également un impact psychologique important, dans la mesure où elles font peser sur le même débiteur une contrainte, voire une menace, qui l'obligerait à respecter ses engagements vis-à-vis de la banque de peur de perdre une partie de son patrimoine .

III.4. Le montage d'un dossier d'investissement :

Le crédit d'investissement est un crédit qui finance la structure haute du bilan à savoir l'actif immobilisé. Le financement sert en majorité à acquérir ou renouveler : des bâtiments, des équipements de production, du matériel d'agencement ou d'aménagement, de matériel roulant etc...

Dans un jargon comptable, on retiendra une classification par objectif, présentée de la manière suivante :

III.4.1. Typologie des investissements⁵⁸ :

✓ <i>Investissement de renouvellement</i> :	Destiné à remplacer une immobilisation usée.
✓ <i>Investissement de productivité</i> :	Permettant de produire à un coût unitaire plus faible.
✓ <i>Investissement de capacité</i> :	Permettant d'augmenter les quantités produites par l'entreprise.
✓ <i>Investissement de modernisation</i> :	<i>de</i> Comportant des innovations technologiques, permettant de produire avec une meilleure qualité, ou on proposant de nouvelles caractéristiques.
✓ <i>Investissement improductif</i> :	On retrouve dans cette catégorie : <ul style="list-style-type: none">- Investissements sociaux : ils permettent d'augmenter la satisfaction des salariés etc...- Investissements de sécurité : ils permettent d'être en conformité avec la législation et d'éviter les accidents.- Les frais de recherche et développement.

⁵⁸ Document interne BDL (banque de développement local) Algérie.

III.4.2. Constitution du dossier de crédit investissement :⁵⁹

Après avoir donné une typologie d'investissement, il est utile de préciser que dans tout type de projet à financer (projets neufs, renouvellements etc...), l'entreprise en quête de fond pour un but de financement à long ou moyen terme, est dans l'obligation de présenter un dossier constitué par les éléments suivants :

- ✓ Une demande de crédit d'investissement, dûment signée par le délégataire de l'entreprise, reprenant clairement les concours demandés, leurs montants, la durée, l'objet de financement et les garanties proposées.
- ✓ Une étude technico-économique devant faire résulter : la présentation générale du projet, sa localisation et son implantation, la description des principaux produits et services à réaliser, le planning de réalisation physique et valorisé du projet, l'analyse du marché, les équipements nécessaires à acquérir et les constructions envisagées ainsi que les emplois créés.
- ✓ Une copie du titre de propriété ou tout autre document justificatif du terrain d'assiette s'il s'agit d'un projet neuf.
- ✓ Le permis de construire pour les réalisations.
- ✓ L'évaluation financière des biens et terrains (expertise).
- ✓ Les devis estimatifs et quantitatifs des constructions envisagées et les factures pro forma des équipements, matériels faisant l'objet d'un futur achat.
- ✓ Une note de présentation de l'entreprise, des associés, et de ses dirigeants.

⁵⁹ Document interne banques Algériennes : BDL, BADR, CNEP

- ✓ Un business plan devant reprendre la structure de financement envisagée et les bilans prévisionnels et comptes annexes couvrant la période après la mise en exploitation du projet.
- ✓ Un plan de financement du projet étalé sur la période de réalisation du projet envisagé.
- ✓ La copie de la décision ANDI⁶⁰, et éventuellement des agréments pour les activités réglementées.
- ✓ Copies des statuts, du registre de commerce et de la carte fiscale.

III.4.3. Les questions fondamentales avant l'octroi d'un crédit d'investissement :

Lorsque le banquier s'implique dans une opération de crédit d'investissement, il n'ignore pas qu'il prend un engagement de longue durée et que la bonne issue de crédit dépendra des chances de pérennité de l'affaire. A ce titre il est dans l'obligation de trouver des réponses aux questions suivantes :

- ✓ Comment l'entreprise se portera sur le long terme ? est-elle apte à évoluer dans le temps ou existe il un risque concernant sa pérennité ?
- ✓ L'entreprise a-t-elle évalué correctement ses besoins ?
- ✓ L'entreprise dégagera-t-elle une rentabilité suffisante pour payer les charges de remboursement du crédit ?

⁶⁰ ANDI : Agence Nationale de Développement de l'investissement est un établissement public Algérien dont la mission principale est le développement et le suivi des investissements à travers la facilitation de l'accomplissement des procédures administrative. (source : site officiel de l'ANDI)

III.5. Principales règles bancaires à suivre dans le financement des investissements :

Comme dans toute démarche économique, il existe des règles à suivre structurant les décisions à prendre dans la validation ou pas d'un dossier de financement. Nous citerons ci-après les principales règles à suivre par le banquier dans la finalisation de son évaluation d'un dossier de crédit⁶¹.

- a. **La détermination de la durée du crédit :** afin d'attribuer une durée plausible dans la constitution des termes du contrat de financement, le banquier se doit de mettre en concordance la durée de vie des biens financés, de leurs amortissements, et du montant des capitaux empruntés couvrant le financement. De type de procédé permet d'équilibrer l'impact du remboursement de la dette sur l'activité de l'entreprise. La durée d'amortissement fiscale du bien doit servir de référence pour déterminer la durée maximale souhaitable du remboursement.
- b. **La détermination du montant du crédit :** la banque limite souvent ses interventions à 70% du coût global du projet, l'emprunteur doit également contribuer par son apport personnel à la réalisation du projet d'investissement.
- c. **Le choix des garanties :** tout crédit est soutenu par des garanties, qui couvrent les risques finals de non remboursement. Ces garanties peuvent être réelles, personnelles ou institutionnelles.
- d. **L'endettement à terme limité à 3 ou 4 ans de CAF (capacité d'autofinancement) :** le calcul est effectué en tenant compte de la capacité de remboursement .
- e. **Remboursement annuel d'emprunt \leq à 50% de la CAF prévue :** il s'agit de vérifier si la CAF n'est pas totalement absorbée par les remboursements d'emprunts.
- f. **Capitaux propres proportionnels aux emprunts :** le calcul est effectué en tenant compte des nouveaux concours et du renforcement éventuel des capitaux propres.

⁶¹ Document interne BDL (banque de développement local) Algérie.

- g. **Le fond de roulement** : le fond de roulement constitué servira aux essais de démarrage du projet, il est estimé généralement à 1 mois du CAHT.
- h. **Poids supportable des frais financiers** : les normes générales les fixent à un taux de 2% du CAHT.

III.6. Les ratios et normes prudentielles dans une banque : ⁶²

A. Ratio de rentabilité financière : (Return On Equity : R.O.E) :

Le ROE permet de calculer la rentabilité financière des fonds propres. Le ROE se définit de comme suit :

R.O.E = Résultat net / fonds propres.

Le consensus de marché veut qu'une institution de risque moyen affiche un ROE de 15%.

B. Ratio de rendement (Return On Assets : R.O.A) :

La rentabilité des actifs est la rentabilité économique de la banque. Elle sert à mesurer la capacité de la banque de rémunérer ses fonds propres.

Ce ratio de rentabilité des actifs permet d'apprécier l'efficacité opérationnelle de la banque.

R.O.A= résultat net/ total actif net. Le rapport doit être égal à 1%.

C. Ratio de coefficient d'exploitation (Cost Income Ratio : C.I.R) :

Ce ratio mesure l'efficacité d'une banque en rapportant les charges d'exploitation au produit net bancaire(PNB).

C.I.R= charges d'exploitation / produit net bancaire. Ce rapport doit être égale à 70%.

⁶² ALABERT CORHAY et MAPAPA MBANGALA, Diagnostic financier des entreprises, éd de l'université de liège, 2008, p.25.

D. Ratio de levier (Leverage Ratio) :

Ce ratio est un indicateur qui est utilisé par la banque pour évaluer la suffisance des fonds propres par rapport à la totalité de son actif.

Le ratio de levier = fond propres / total actif. Ce rapport doit être égale à 5%.

E. Ratio de liquidité :

La liquidité correspond pour une banque, à sa capacité de financer des augmentations d'actifs et d'honorer ses engagements lorsqu'ils arrivent à échéance, sans subir de pertes. Une gestion efficace du risque de liquidité permet d'assurer la capacité d'une banque à assumer ses engagements en termes de trésorerie.

La réglementation sur la liquidité se définit par un rapport entre un numérateur soit les actifs disponibles et réalisables ou mobilisables à court terme et un dénominateur qui correspond au passif exigible à court terme ou aux engagements par signature susceptibles d'être respectés.

Ratio de liquidité = liquidité + solde de trésorerie prêteur / exigibilité + solde de trésorerie emprunteur. Le rapport doit être égal à 100%.

F. Ratio de crédits / dépôts :

Ce ratio est calculé en démontrant les prêts et les avances attribués à la clientèle (lignes de crédit, escomptes, avances à terme fixe ,découverts, etc.) en terme de pourcentage du total des dépôts (dépôts à vue, dépôts à terme et dépôts d'épargne).

Ratio de crédits / dépôt = crédits / dépôt , il doit être égal à 50%

G. Ratio de solvabilité :

Un premier ratio avait déjà été créé en 1988 sous l'appellation de ratio de solvabilité Bale I ou ratio Cooke.

Il se calculait en divisant le montant des engagements pris par une banque sur son fond propre. Il était égal à 8%. Ce qui signifie que pour un prêt de 100 millions de dinars, une banque doit avoir au moins 8 millions de dinars pour être considérée comme solvable.

En 2006 le ratio Bale II a conforté le principe de solvabilité du ratio Bale I en intégrant la notion de risques associés à l'attribution de crédits.

Ratio Bale II = fonds propres réglementaires/ risque de crédit+ risque de marché+ risque opérationnel = 8%.

Après la crise des Subprime⁶³, le comité de Bale a instauré une nouvelle condition de solvabilité sous forme d'un nouveau ratio Bale III ou le calcul du ratio Bale II reste le même. La condition était l'instauration d'un coussin contracyclique, une sorte de « matelas de sécurité » que les banques alimenteront en période d'expansion économique et, d'où elles pourront puiser en cas de récession.

II.2.5. La réalisation pratique du crédit d'investissement :

La banque et son client signeront une convention de crédit fixant les engagements de chacun, cette convention servira de base dans la réalisation des actes d'hypothèques, de cautions etc.

Une fois les actes signés et les garanties prises, le banquier éditera l'échéancier de remboursement et fera signer à son client les billets à ordre s'y afférents, puis il débloquera le montant du crédit, selon les modalités fixées préalablement (déblocage par tranche, paiement direct des fournisseurs etc.).

⁶³ Le terme subprime s'est fait connaître en français suite à la crise des subprimes aux États-Unis qui a déclenché la crise financière de 2007 à 2011.

➤ **Résultat :**

- Le crédit d'investissement est une source de profit pour le banquier, c'est un instrument de fidélisation d'une clientèle de qualité.
- Le recouvrement des frais de dossier, contribuera à la formation du produit net bancaire.
- Pour l'entreprise le crédit d'investissement apporte plusieurs avantages dont la création d'activité et de richesse, le renouvellement de l'appareil productif, le développement de l'activité et permettra de faire face à la concurrence.

II.3. La clôture d'un crédit bancaire :

➤ **Un crédit se clôture de deux façons :**

Le crédit se clôture généralement de deux manières précises : le remboursement intégral par l'emprunteur dans les conditions convenues de la totalité du montant attribué, ou bien le recours au contentieux.

- **Le contentieux :** signifie que le débiteur ne peut pas rembourser sa dette (risque de perte en capital) ou bien il remboursera avec un décalage par rapport au calendrier prévu, ce qui oblige le banquier à se refinancer pendant cette période (risque d'immobilisation des fonds).

L'analyse du risque de défaillance de l'emprunteur à laquelle procède toute banque préalablement à l'octroi d'un crédit, vise donc à déterminer le risque d'occurrence d'un recouvrement difficile ou impossible.

II.4. l'impact des ressources humaines dans une interprétation d'une demande de crédit et le risque d'asymétrie d'information :

Nous allons par cette partie faire la jonction avec notre cas pratique afin de démontrer l'impact que pourrait avoir une évaluation biaisée d'un dossier de financement et l'impact de l'asymétrie informationnelle voulu ou subie dont ferait preuve les services d'accord de crédit dans une banque.

Nous tenons à préciser que l'entreprise faisant objet de notre étude de cas n'a pas voulu divulguer le nom de la banque avec laquelle le litige reste à ce jour ouvert. Cependant nous pouvons apporter la précision qu'il s'agit d'une banque Algérienne.

➤ le choix de l'étude de cas comme partie pratique :

L'étude de cas unique signifie une analyse en profondeur des diverses formes d'une situation pour en faire ressortir les éléments significatifs et les liens qui les allient, dans un but de saisir la dynamique particulière de cette situation.

Une « raison qui justifie l'usage d'une étude de cas unique, c'est lorsqu'elle représente un cas-type permettant de tester une théorie bien formulée. (...) Pour confirmer, mettre à l'épreuve ou enrichir la théorie, il peut se trouver un cas rencontrant toutes les conditions permettant de le faire. » (YIN, 1984, p. 43).⁶⁴

Notre travail a comme axe principal, la théorie positive d'agence. Le fait d'avoir eu recours à l'analyse d'un cas particulier, soit une entreprise agroalimentaire réside dans la logique même sur laquelle se base notre réflexion.

Par ce cas pratique, nous essayerons de démontrer l'impact de l'asymétrie informationnelle et de faire le lien avec le risque ressource humaine dans le traitement d'un dossier de financement.

En effet, au-delà des formalités à accomplir lors d'une demande de crédit, il est judicieux de soulever le point de l'impact de la vision de l'évaluateur dans l'attribution ou pas d'un financement. Ce que nous essayerons d'exposer par la suite.

⁶⁴Pierre Colletette, L'ÉTUDE DE CAS AU SERVICE DE LA RECHERCHE, Méthodologie, Recherche en soins infirmiers N° 50 - Septembre 1997

Partie III. L'étude cas : l'impact de l'asymétrie d'information dans le traitement d'un dossier de financement : le cas de la SARL BOUGLEZ.

Introduction :

Après avoir consacré notre 2^{ème} partie de la thèse aux différentes méthodes d'évaluations des dossiers de crédits par une institution bancaire, nous allons voir par la suite l'impact de la différence de vision entre un évaluateur travaillant dans un établissement bancaire et par un expert-comptable externe à la société.

Sachant que notre approche s'intéresse plus précisément aux critères que retient un évaluateur afin de donner ou pas son accord dans une demande de financement.

Notre approche abordera en premier une synthèse de la méthode d'évaluation faite par un bureau d'expertise.

En second lieu, nous aborderons le cas de financement de la SARL BOUGLEZ et les complications auxquelles elle a dû faire face après l'octroi du crédit.

Enfin nous ferons le lien entre la différence de vision constatée : celle du banquier et celle du bureau d'expertise en validant ou pas l'hypothèse de l'impact de l'asymétrie informationnelle voulus ou non dans le suivi d'un remboursement de crédit financement et son effet sur la pérennité de l'entreprise.

III.1.1.Méthode d'évaluation d'un bureau d'expertise :

Lorsqu'un bureau d'étude s'intéresse à évaluer un dossier de demande de financement formulée par une entreprise, il se penche sur les étapes suivantes :

- Cerner l'environnement de l'entreprise ;
- Déterminer sa part de marché ;
- Déterminer l'évolution de son chiffre d'affaires ;

- Estimer la capacité de recrutement et le turn-over et l'impact de la politique salariale dans la durée ;
- Détermination des principaux postes de charges ;
- Déterminer les ratios de rotation clients et fournisseurs ;
- Calculer le fond de roulement et le besoin de fond de roulement ;
- Détermination des cash-flow ;
- Détermination des risques ;

Ceci étant des éléments d'évaluation pratiqués aussi par la banque, ce qui diffère entre l'évaluation d'un bureau d'expertise et un organisme bancaire réside dans l'analyse du fonctionnement de l'entreprise et la détermination des points forts et des points faibles et par ce fait desseller *les opportunités de marché* dont pourrait disposer une entreprise

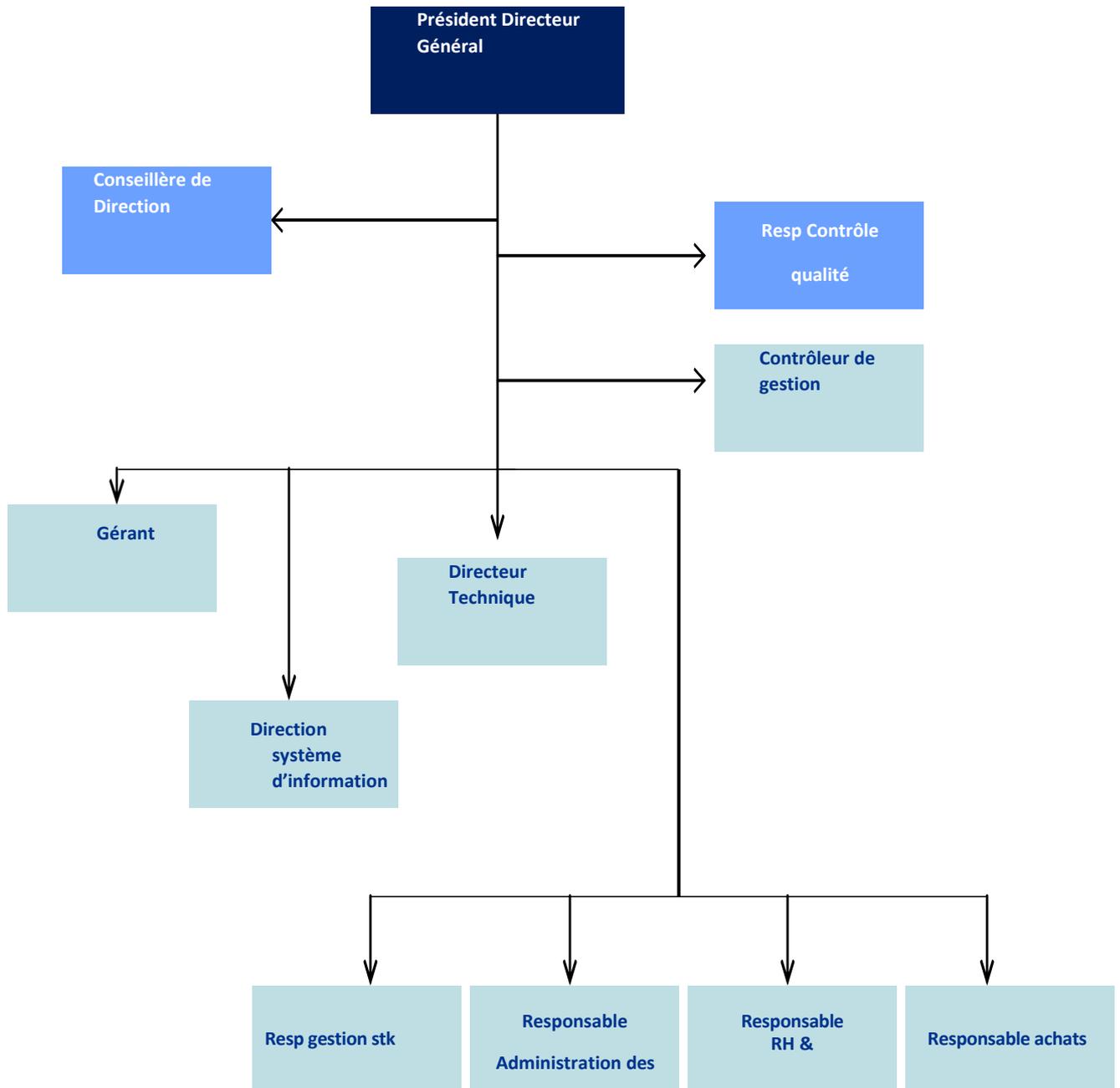
Avant de voir comment la banque avait évalué le dossier de la SARL BOUGLEZ et comment le bureau d'expertise avait permis, grâce à une évaluation objectives des données comptables, de remettre en activité une entité qui été au bord de la fermeture, il est nécessaire de présenter l'entreprise.

III.2. Présentation de l'entreprise :

La SARL BOUGLEZ une entreprise à responsabilité limitée qui a été mise en exploitation en 2000. Son capital social s'élève à 10.000.000 DA.

L'entreprise est installée dans la périphérie de la Wilaya d'Oran en Algérie ou elle exerce son activité d'embouteillage d'eau minérale.

➤ **Organigramme de l'entreprise :**



➤ **Historique financier de la SARL BOUGLEZ :**

A sa création, l'entreprise avait contracté un crédit d'investissement auprès d'une banque publique dont nous ne citerons pas le nom, à la demande de la direction de la SARL, lui permettant d'acquérir ses équipements de production.

L'entreprise après avoir pris fonction n'avait pas tenu compte des aléas de démarrage d'activité commerciale : fournisseurs intransigeants en termes de règlements de factures, clients non respectueux des délais de paiements, masse salariale en constante augmentation, fiscalité alourdi et non connaissances des facilités parafiscales, marché à haute concurrence.

Par ces différents faits, et afin de rembourser la banque en respectant les termes du contrat de crédit, l'entreprise devait dégager une plus-value qui couvrirait ses charges d'exploitations, son crédit et son planning d'investissement.

➤ **Constat :**

- L'entreprise est en difficulté de paiement ;
- Une situation de trésorerie tendue face aux réclamations de paiement des partenaires économiques et de la banque, et une rotation aléatoire entre encaissement et décaissement d'argent ;
- Incapacité à rembourser en suivant le planning du calendrier de paiement de la dette bancaire.

➤ **Résultat :**

- L'entreprise est en situation délicate face à la banque,
- Aucune facilité bancaire n'est accordée afin de désengorger la situation de trésorerie tendue de l'entreprise ;
- Le passage au contentieux avec la banque en 2009.

III.3. Analyse de la situation de l'entreprise SARL BOUGLEZ :

Par cette analyse nous essayerons de démontrer les erreurs d'évaluations faites par la banque et les décisions précipités de cette dernière afin de recouvrir son argent.

III.3.1. la recherche d'erreurs dans l'évaluation bancaire du dossier de financement :

Le dossier de crédit introduit par la SARL BOUGLEZ comprenait comme cité auparavant dans notre deuxième volet, tous les éléments requis lors d'un concours de financement à savoir :

- ✓ Une demande de crédit d'investissement, dûment signée par le délégataire de l'entreprise.
- ✓ Une étude technico-économique.
- ✓ Une copie des documents touchant la propriété à savoir : du titre de propriété, permis de construire pour les réalisations.
- ✓ L'évaluation financière des biens et terrains (expertise).
- ✓ Les devis estimatifs et quantitatif des futurs achats.
- ✓ Une note de présentation de l'entreprise, des associés, et de ses dirigeants.
- ✓ Un business plan devant reprendre la structure de financement envisagée et les bilans prévisionnels et comptes annexes couvrant la période après la mise en exploitation du projet.
- ✓ Un plan de financement du projet étalé sur la période de réalisation du projet envisagé.
- ✓ Copies des statuts, du registre de commerce et de la carte fiscale.

Le canevas de par sa standardisation étant respecté, le problème réside donc dans la modalité d'évaluation.

➤ **L'erreur d'évaluation :**

L'erreur en elle-même réside dans la corrélation entre l'aspect théorique ou le respect du canevas d'évaluation fixé par la banque et la réalité sur le terrain et l'analyse des possibilités réelles de remboursement du crédit.

Nous essayerons par ce tableau de résumer le risque erreur en confrontant les canevas standard du questionnaire d'évaluation à la situation réelle de l'entreprise endettée⁶⁵.

Questionnaire d'évaluation	Possibilités de remboursements
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comment l'entreprise se portera sur le long terme ? ✓ Est-ce que l'entreprise est apte à évoluer dans le temps ou existe-il un risque concernant sa pérennité ? ✓ L'entreprise a-t-elle évalué correctement ses besoins ? 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'entreprise évolue dans un marché à haute concurrence et de nature saisonnière. ✓ Le risque existant est dans la fluctuation des prix de la matière premières (plastique) et la non diversification des produit (monogame), en plus du chiffre d'affaires saisonnier. ✓ L'entreprise n'a évalué que la question d'achats d'équipements et n'a pas pris en considération les charges d'exploitations

⁶⁵ La réponse aux questions a été faites par le PDG de la SARL BOUGLEZ déjà en fonction de manager en date de recours au financement.

<p>✓ L'entreprise dégagera-t-elle une rentabilité suffisante pour payer les charges de remboursement du crédit ?</p> <p>✓ Quels sont les engagements mis à la disposition de la banque en cas de litige de remboursement ?</p> <p>✓ A quel taux la banque pourrait-elle réévaluer son crédit en cas de risque de non remboursement ?</p>	<p>liées à l'insertion du produit dans le marché ainsi que le Turn over de la ressource humaine.</p> <p>✓ L'entreprise fait face à une situation de trésorerie tendue : ratio de rotation client/fournisseur aléatoire et prix de matières premières volatile : une incapacité à dégager de manière constante et évolutive d'une rentabilité financière.</p> <p>✓ Le capital social de l'entreprise ne couvre que 8% de la dette contractée, les équipements achetés ont donc été nantis.</p> <p>✓ Sachant que l'entreprise n'est qu'une petite PME activant dans un secteur à faible recouvrement, la banque reste figée sur les composantes du contrat de</p>
--	---

<p>✓ Est-ce que la banque pourra supporter un décalage de paiement supplémentaire en terme de ratio de solvabilité bancaire Bale III ?</p> <p>✓ A quel niveau se situe l'erreur d'évaluation dans le dossier de financement de la SARL BOUGLEZ ?</p>	<p>financement et ne présente aucune flexibilité dans le retraitement des clauses du contrat.</p> <p>✓ Lors de l'attribution de crédits bancaire, la banque est tenue de respecter les ratios de solvabilités imposés par la banque d'Algérie.</p> <p>✓ Le problème réside dans l'évaluation de la capacité effective de réalisation de rentabilité commerciale (liée au chiffre d'affaires) et à la rentabilité financière (liée au résultat de l'entreprise)</p>
--	--

➤ **Analyse du questionnaire :**

Après la réalisation de ce questionnaire et d'après les informations recueillies, nous avons pu constater ce qui suit :

- L'évaluation de la SARL a été faite de manière figée à un temps T, sans prendre en considération l'évolution de l'environnement direct de l'entreprise à savoir : la relation des partenaires économiques soit les clients et les fournisseurs et l'incapacité à prévoir un planning de recouvrement des encaissements et la rigidité des relations avec les

fournisseurs en terme de crédits accordés (paiement à terme) et de modalités de paiement (paiement à la livraison).

- La non disponibilité de fond de roulement permettant de faire face aux charges d'exploitation.
- L'instabilité des ressources humaines, ce qui influe sur la rentabilité économique de la société et instaure un climat tendu dans la gestion courante de l'entreprise et une sous capacité de production liée à la répétitivité des durée de formation.

III.3.2. la rigidité dans la gestion des remboursements de prêts :

En terme de défaillance bancaire, il est utile de préciser que l'évaluation faite de la SARL est une évaluation non personnalisée et ceci par le non-respect des points suivant :

- L'évaluateur n'a pas comparé le business plan remis par la SARL BOUGLEZ aux plannings existants de sociétés activant dans le même secteur.
- La grille d'évaluation est une grille standard qui regroupe toutes formes d'entreprises : petites entreprises, moyennes et grandes et les classe par taille et par secteur sans prendre en considération la concurrence en termes d'activité réelle et obtention effective d'une part de marché fixe.
- La rigidité en terme de négociation, la banque n'a fait preuve d'aucune flexibilité et n'a pas respecté le principe de : « *le plus mauvais arrangement vaut mieux qu'un bon procès* »⁶⁶, en introduisant sans appel la SARL en contentieux.
- Le banquier n'a pas accompagné l'entreprise dans les premières années de mise en exploitation de l'activité de ce qui aurait pu causer le non-respect des procédures à suivre en terme de gestion du projet et le maintien de la feuille de route validée par la banque lors de l'attribution du crédit.
- Aucune facilité bancaire en dehors du crédit n'a été proposée à la SARL dans la première année de son activité.

⁶⁶ Citation d'Honoré de Balzac.

- La décision de mise en contentieux de l'entreprise a placé la SARL BOUGLEZ en position de client douteux vis-à-vis de la banque et de ce fait son enregistrement dans la centrale des risques ce qui a compliqué encore plus la situation de remboursement du crédit contracté.

III.3.3. le problème d'asymétrie informationnelle dans le processus d'élaboration d'un business plan probant :

L'analyse de l'information et son évaluation constituent une étape décisive lors d'un concours au financement. Toute interprétation biaisée ou subjective pourrait compromettre le bon déroulement et le respect des clauses contractuelles.

Dans le cas de la SARL BOUGLEZ, et après analyse de documents internes à l'entreprise (courriers, entretiens avec les dirigeants et le commissaire aux comptes, lettre d'engagement bancaire) la banque subit et fait subir à son client un problème d'asymétrie informationnelle comme expliqué dans ce tableau⁶⁷ :

Asymétrie informationnelle subit par la banque (soit par son agent : l'évaluateur)	Asymétrie informationnelle subit par l'entreprise
<ul style="list-style-type: none"> - Négligence dans la collecte des documents constituant le dossier, - Non-respect de la procédure d'évaluation financière de l'entreprise : une nouvelle création d'entreprise nécessite une analyse comparative des bilans prévisionnels avec les bilans d'une autre entreprise activant dans le secteur ; - Procédure aléatoire dans la rédaction des courriers de mise en garde compte au défaut de paiement : aucune 	<ul style="list-style-type: none"> - Manquement dans les accusés réceptions de documents remis à la banque. - Business plan validé sans demande supplémentaire d'explication concernant les données présentées. - La formation du personnel dirigeant n'avait aucun lien avec l'activité entreprise. - Les échanges administratifs n'ouvrait pas vers une réunion de rencontre avec

⁶⁷ Tableau synthèse réalisé sur la base de documents internes mis à notre disposition par la SARL BOUGLEZ.

<p>chronologie n'est tenue dans les différentes correspondances adressées au client.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aucun accompagnement vis-à-vis de la SARL, la banque ne s'est pas rapprochée de son client durant les deux années suivant l'accord du crédit. - Mise en demeure adressée après le non-respect de la première échéance. - Blocage des bons de caisses mis en garantis dès le premier défaut de paiement. - Gel des relations de confiance durant la première année de mise en activité de l'entreprise. - Changement multiples d'interlocuteur représentant la banque vis-à-vis de l'entreprise. - Le passage au contentieux et l'application des procédures de litiges. 	<p>le représentant de la banque.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Manquements dans les documents officiels remis par la banque : convention de crédit détaillée et validation cachetée de l'échéancier non remise à la SARL. - Aucune négociation permise lors des premiers défauts de paiements et aucune facilité bancaire constatée dans l'analyse des bilans financiers de l'entreprise. - La méconnaissance de l'aspect juridique du au manque d'expérience du personnel dirigeants lors de l'application de procédure de mise en contentieux pour défaut de paiement.
---	--

III.4. l'analyse financière de la SARL BOUGLEZ : période 2009 à 2015

Afin de confronter notre analyse de cas par un apport chiffré, nous avons procédé à une analyse financière des bilans de l'entreprise.

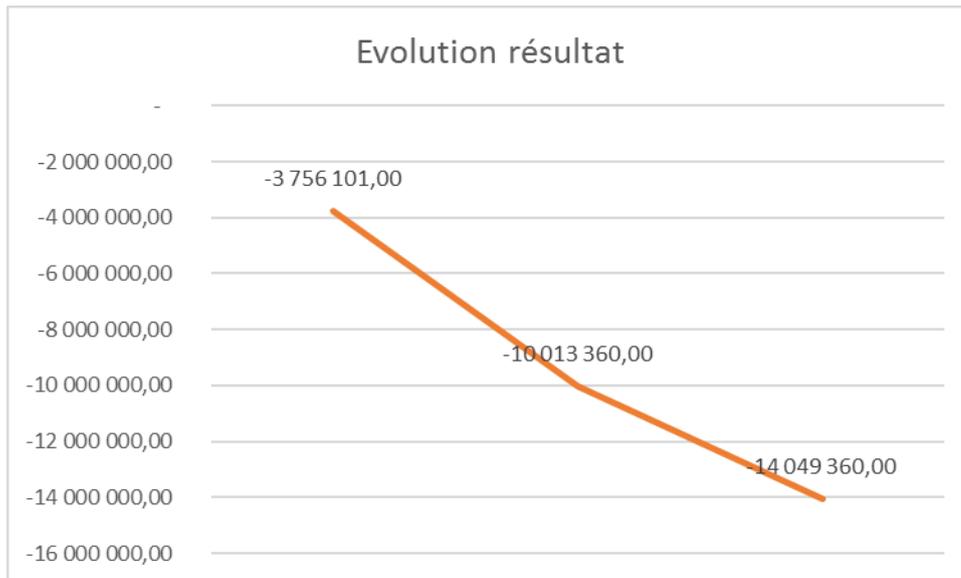
Par cette analyse nous avons pu distinguer trois phases d'évolution

- 2009 à 2011
- 2011 à 2012
- 2012 à 2015

Nous exposerons en brefs l'évolution financière de chaque étapes sous forme de graphe résumant la situation financière de chaque phase.

a) La phase 2009 à 2011 :

✓ **Evolution du résultat :**



✓ **Analyse :**

Le résultat net de la SARL est en chute libre, le déficit s'accumule et l'entreprise ne couvre plus ses charges. Une situation tendue du à l'accumulation de charges liées aux deux cycles : charges liées au cycle d'investissement : endettement a long et moyen terme et charge d'exploitation se résumant dans les charges variables (fournisseurs de matières premières) et structurale.

➤ **Le fait déclencheur de la situation précaire de la SARL : la demande de remboursement :**

Suite à une réévaluation des bilans prévisionnels, et après le dépôt du premier bilan, le service crédit, conformément à une analyse comparative du bilan prévisionnel et du bilan réel avait constaté une grande différence dans les résultats espérés.

Sachant qu'un bilan prévisionnel est toujours une vision optimiste de la réalité, l'entreprise à ses débuts n'avait pas encore saisie tout le fonctionnement de son activité économique et des aléas du secteur commercial.

Le résultat d'exploitation de l'année suivant l'octroi du crédit n'était pas positif, la banque décida d'agir de manière préventive et de mettre l'entreprise BOUGLEZ en position débitrice.

La vente aux enchères avait été enclenchée, et l'entreprise perdit toute crédibilité économique.

➤ **La position de l'entreprise :**

L'entreprise était dans l'obligation de continuer son activité malgré toutes les circonstances qui rendaient difficile son activité au quotidien à savoir sa vente aux enchères, sa réputation dans le circuit bancaire qui l'avait mis en interdit de toutes formes de facilités bancaires. L'acharnement des propriétaires était la seule solution pour parvenir à remettre sur pied l'entreprise.

b) La phase 2011 à 2012 :

L'entreprise à la suite de la situation figée avec la banque avait sollicité un bureau d'expertise afin de lui fournir une solution lui permettant de la remettre en situation d'équilibre voir de croissance économique.

Sur conseil de ce nouveau évaluateur, l'entreprise a conclu un contrat de partenariat avec une entreprise de distribution (Eurl Toutalim) qui par son apport financier et sa nouvelle logique de gestion a pu palier au déficit financier et organisationnel de la (SARL BOUGLEZ).

Cette phase sera mieux expliquer dans le paragraphe suivant ou nous exposerons de manière plus détaillée la méthode de fonctionnement du cabinet d'expertise et son impact dans la phase suivant son apport sur la situation globale de l'entreprise.

c) La phase 2013 à 2015 ⁶⁸ (à la suite de l'intervention du cabinet d'expertise) :

Nous allons tout au long de cette phase expliquer la méthode d'évaluation faite par un cabinet d'expertise⁶⁹ de l'entreprise Bouglez en mettant en relief les apports, de ce nouveau ré-évaluateur lui permettant de bénéficier du programme de rééchelonnement et en démontrant que ses faiblesses ne sont en fait que le résultat du goulot d'étranglement dans lequel la société se trouve depuis la contraction de son crédit.

Afin de resituer l'entreprise dans son environnement, nous allons faire une analyse financière de sa situation après son contrat le partenariat reliant la SARL BOUGLEZ et l'EURL TOUTALIM.

III.5. Le recours au cabinet d'expertise :

➤ La différence de position entre la banque et le cabinet d'expertise :

Notre travail a pour but de démontrer la différence de vision entre une banque et un bureau d'expertise.

Le métier d'évaluateur étant le même, la différence réside dans la position d'appréciation d'une situation précise.

- La vision restrictive du banquier avait conduit l'entreprise à une situation de précarité économique, résultat : au lieu de récupérer son argent en réalisant des bénéfices sous forme d'intérêt, la banque avait cessé toute forme d'encaissement possible lui permettant de recouvrer son argent.
- La vision du bureau d'expertise avait démontré qu'afin de permettre à une entreprise de progresser il est impératif de corriger ses points faibles et mettre en avant ses points forts.

⁶⁸ Les données comptables disponibles sont prélevées des bilans fiscaux 2012, 2013, 2014 à l'exception de la masse salariale et du CA qui se prolonge à l'année 2015.

⁶⁹ La méthode utilisée dans notre travail est celle des bureaux d'expertises joint dont l'entreprise à pu avoir recours (locaux : cabinet de commissariat aux comptes bechikh chouaikhia situés à Oran -Algérie- et internationaux ; bureau KPMG Algérie situé à Oran dont l'ancienne responsable a ouvert un bureau de conseil entreprise GS Finance Advice situé à Oran Algérie, que nous avons contacté au cours de notre travail de recherche.

La réévaluation de la situation économique par le cabinet d'expertise a fait apparaître les opportunités de gains possibles dont jouissait l'entreprise, à condition d'avoir une flexibilité dans le remboursement du crédit contracté.

III.6. La démarche du cabinet d'expertise :

La démarche du cabinet d'expertise avait pour but de :

1. Enumérer les points forts et les points faibles de l'entreprise en prenant en considération son environnement,
2. Déterminer les actions prioritaires à mener, en analysant les points forts et en trouvant des remèdes aux points faibles,
3. Vérifier la cohérence entre l'entreprise et le projet personnel du propriétaire.

III.6.1.Méthode utilisée :

Afin de déterminer les causes de non remboursement du crédit, en respectant les clauses du contrat de prêt, le bureau d'expertise était dans l'obligation de procéder à plusieurs diagnostics à savoir :

- ✓ Un diagnostic des moyens de l'entreprise et de son activité,
- ✓ Un diagnostic de ressources financières et humaines.

La synthèse de cette analyse lui a permis de mettre en évidence :

- a. Les points forts, les points faibles et les points rédhibitoires que subit l'entreprise,
- b. Les potentialités et les perspectives d'amélioration.

III.6.2.Le constat des diagnostics :

Type de diagnostic pratiqué	Constat	Proposition d'amélioration
<p>a. Diagnostic moyens d'entreprise</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'entreprise possède des équipements nouvellement acquis et dont la capacité de production dépasse celle exploitée ; ✓ L'agencement et fait de manière conforme à la réglementation ; ✓ Les procédures d'hygiène et de contrôle qualité sont mises en place et respectent les normes relatives à l'exercice d'une structure d'embouteillage . 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le problème n'est pas lié au cycle d'investissement mais au cycle d'exploitation, l'entreprise est limitée en matière d'achat de matières premières à cause d'une situation de trésorerie tendue. ✓ Il faut donc calculer un BFR qui permet de corréler le ratio de rotation de crédit fournisseur et de crédit client.
<p>b. Diagnostic activité</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'activité de l'entreprise se limite à la production de bouteilles d'eau minérales dans la région où elle est située. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'entreprise a un grand atouts qui réside du fait que son eau est classée eau minérale, elle a une grande possibilité d'ouverture vers d'autres régions

		d'Algérie sachant que tous ce qu'elle produit est vendu ce qui signifie qu'il y a une forte demande de son produit.
c. Diagnostic ressources financières	<ul style="list-style-type: none"> ✓ L'entreprise fonctionne depuis son octroi d'un crédit d'investissement et son incapacité à le rembourser suivant la convention de crédit, sur fond propre émis par les actionnaires de l'entreprise. ✓ La situation de trésorerie liée au cycle d'exploitation reste tendu : les fournisseurs n'accordent pas une durée importante pour le paiement de leur factures et ne sont pas flexibles aux modes de règlements : espèces ou chèques. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Il est impératif de revoir les clauses de recouvrement du crédit bancaire, sachant que l'entreprise exerce une activité saisonnière, il est plus que nécessaire de réguler les output en terme de flux de trésorerie afin que le cycle d'exploitation puisse se réguler. ✓ Il est impératif de revoir les modalités et les durées de paiements fournisseurs et des recouvrements de clients afin de permettre à la trésorerie de fonctionner sans situation de tension. ✓ Nous avons constaté

		<p>que vu le déséquilibre en trésorerie les actionnaires sont dans l'obligation de faire des apports afin de compléter le manque d'argent relatif aux opérations d'achats liées à l'exploitation.</p>
<p>d. Diagnostics ressources humaines</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un grand turn over est constaté au sein de l'entreprise, la durée d'exercice en moyenne ne dépasse pas 02 ans tous services confondus. ✓ L'entreprise possède un réfectoire ou l'ensemble du personnel peut y déjeuner ✓ L'entreprise possède un outil de transport lui permettant de faire le ramassage du personnel suivant un circuit déterminé 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ il est impératif de reformuler la rédaction des contrats afin que l'entreprise puisse avoir une durée de préavis assez suffisante lui permettant de recruter une nouvelle personne tout en ayant la personne démissionnaire en activité ; ✓ investir dans la formation et instaurer des contrats de formation chiffrés permettant ainsi de pérenniser le personnel et de le décourager en cas de

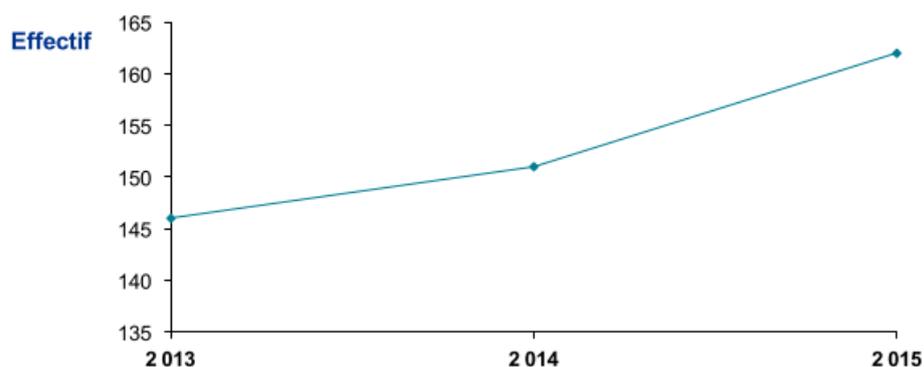
		<p>démission</p> <p>✓ avoir un plan de recrutement claire et une grille de salaire évolutive avec une meilleure gestion de carrière du personnel employés.</p>
--	--	--

III.6.3.L'impact des travaux de conseil du cabinet d'expertise dans la gestion fonctionnelle de la SARL BOUGLEZ et son partenaire économique EUL TOUTALIM :

a) Diagnostic de l'évolution des ressources humaines :

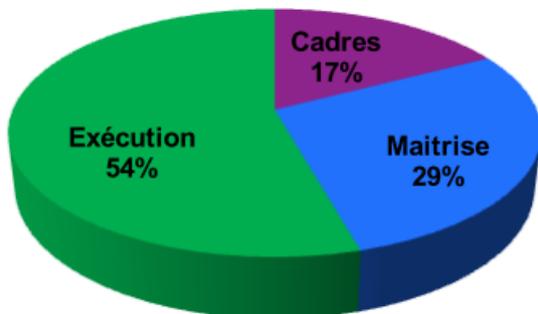
Nous constatons une évolution positive dans le nombre d'effectif de l'entreprise, cela signifie que l'entreprise est en développement et qu'elle a un potentiel positif de recrutement.

Evolution des effectifs(2013-1015)



✓ **Répartition par catégorie socioprofessionnelle (2015) :**

Elle est en majorité de type exécutif, ce qui est normal pour une entreprise de production.

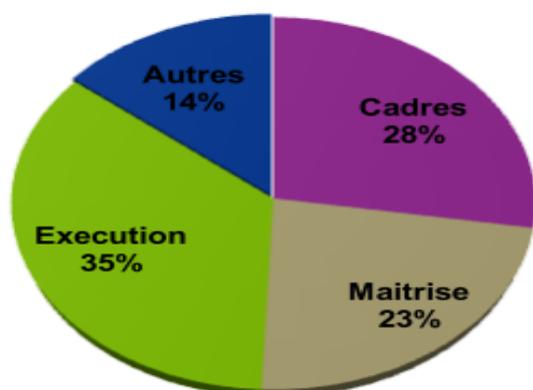


✓ **La masse salariale :**

Le nombre d'effectif ayant augmenté, il est normal de constater que le montant de la masse salariale augmente.



Nous pouvons expliquer la répartition de la masse salariale par nombre d'effectif :

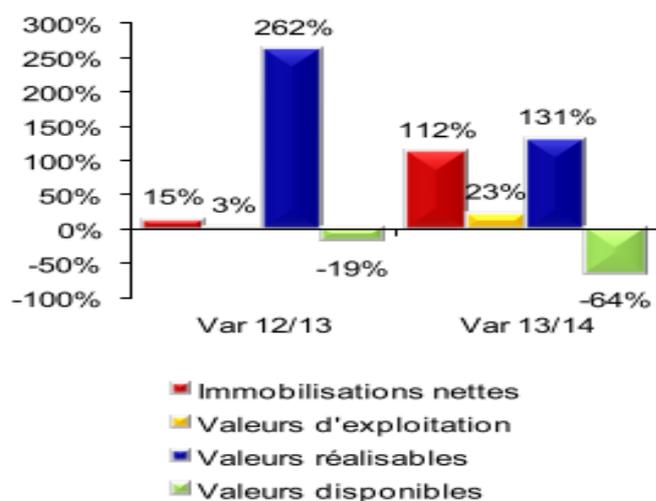


b) Evolution des éléments de l'actif :

Nous expliquant par ce tableau et ce graphe l'évolution des éléments composant l'actif de la société durant la période allant de 2012 à début 2015

Actif (KDA)	2 012	2 013	2 014
Immobilisations nettes	224 432	258 120	548 094
Valeurs d'exploitation	58 881	60 773	74 473
Valeurs réalisables	16 511	59 735	138 281
Valeurs disponibles	2 855	2 321	831
Actifs circulants	78 247	122 829	213 585
Total de l'actif	302 679	380 949	761 678

Evolution des éléments d'actif en %



✓ Analyse :

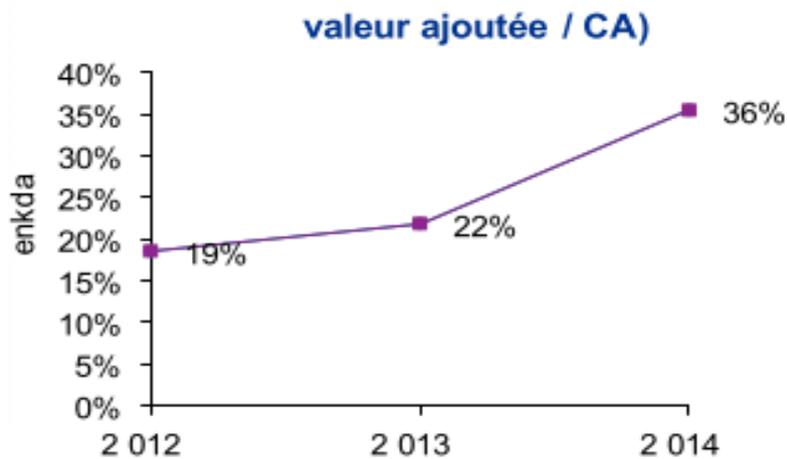
Nous constatons que le montants des immobilisations nettes est en constante évolution, cela signifie que l'entreprise injecte sa trésorerie dans le renouvellement de ses équipements de productions.

Les valeurs réalisables sont aussi en augmentation, cela signifie une augmentation des stocks et du volume client, ce qui s'explique par un bon rythme d'activité.

c) La valeur ajoutée VA:

Le chiffre d'affaire n'étant pas une donnée que nous pouvons publier, nous avons pu obtenir l'accord de traiter l'évolution de la valeur ajoutée.

A noter que la valeur ajoutée (VA) est un indicateur qui mesure le véritable poids économique de l'entreprise.

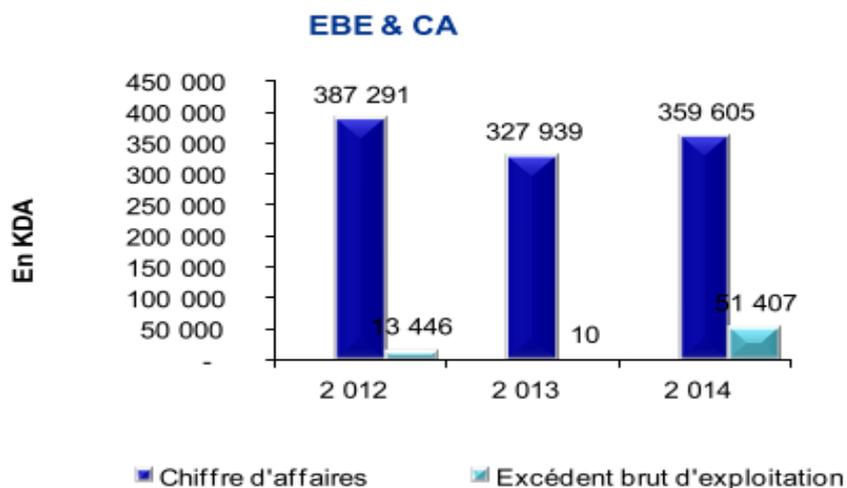


➤ *Analyse :*

Nous constatons que la VA est en constante augmentation, cela signifie que l'entreprise est entrain de maîtriser ses couts d'acquisitions de matières premières.

d) L'excédent brut d'exploitation :

Il est utile de préciser que l'EBE est le premier indicateur de mesure de la rentabilité de l'entreprise.



➤ *Analyse :*

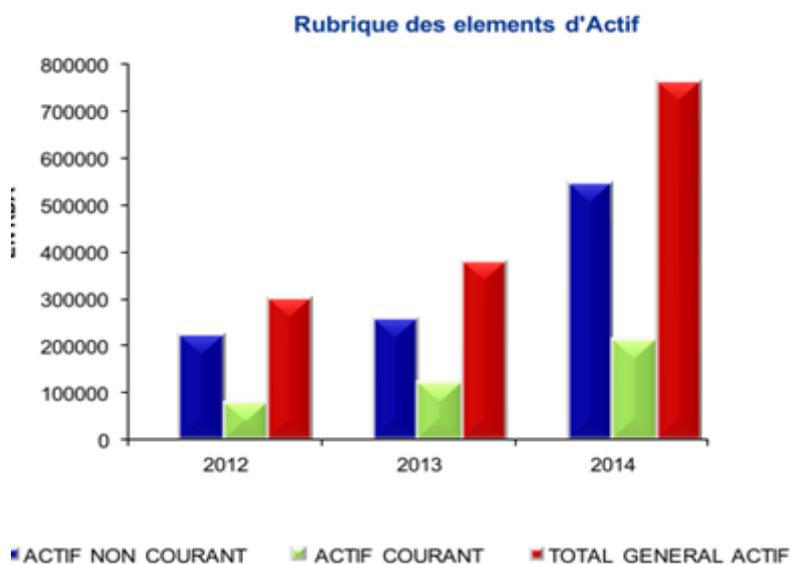
Le taux d'EBE est nul en 2012 et 2013 et il s'améliore en 2014 et continue de s'améliorer durant l'année 2015.

e) **Le recours à l'analyse par les principaux ratios :**

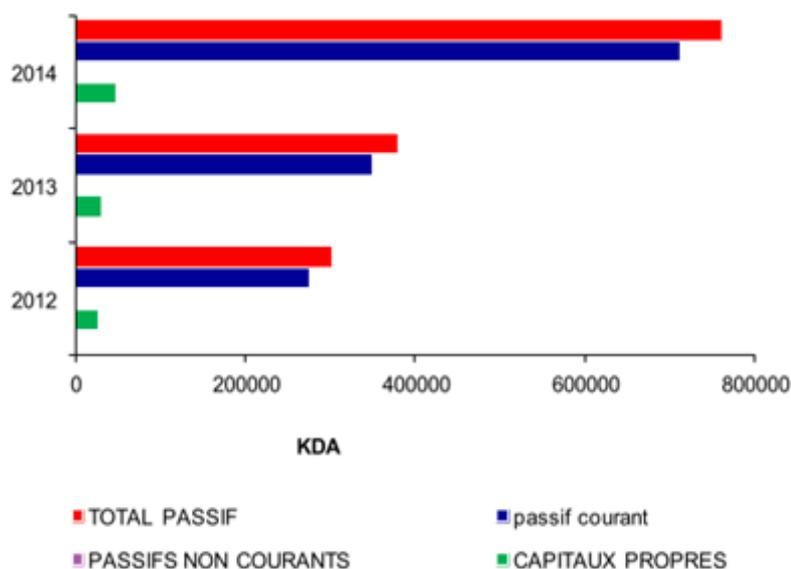
Dans cette partie, nous avons procédé à l'analyse financière de l'entreprise en utilisant les principaux ratios d'équilibre financier, tout en démontrant l'évolution des poste de l'actif et du passif afin de mesurer la durabilité de cet équilibre.

➤ *L'évolution des postes de l'actif et du passif :*

Les postes de l'actif et du passif démontrent une évolution comme suit :



Rubriques du Passif



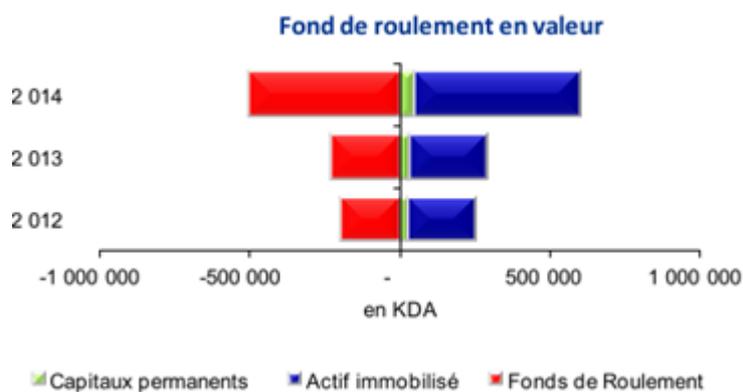
✓ *Analyse :*

Les postes de l'actif et du passif sont en constante évolution, l'actif non courant constitue le poste le plus important du total de l'actif et le passif courant représente le poste le plus important dans le passif général.

➤ *Analyse de l'équilibre financier :*

a) Le fonds de roulement (FR) :

Le fonds de roulement a pour but de mettre l'accent sur l'excédent financier issu des financements stables de l'entreprise.



➤ **Évolution du fonds de roulement :**

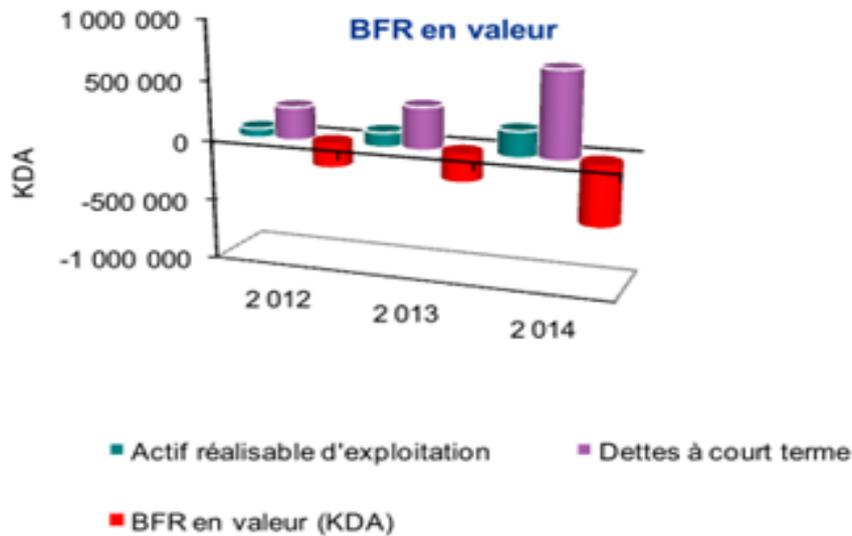
Les fonds de roulement sont négatifs sur toute la période et vont en se dégradant en raison de la faiblesse des capitaux permanents par rapport aux actifs immobilisés.

Ceci traduit un fort risque entreprise qui ne bénéficie donc d'aucun excédent stable pour financer ses besoins en fonds de roulement d'exploitation.

b) Les besoins en fonds de roulement (BFR) :

Le besoin en fond de roulement est négatif sur toute la période.

La concomitance de fond de roulement négatif et de besoins en fond de roulement négatif traduit la très forte précarité financière dans laquelle se trouve l'entreprise.



➤ **Constat général:**

En remettant les choses dans leur contexte, il est utile de préciser que durant cette période analysée (2012 à 2015) l'entreprise était en train de rembourser ses dettes en incluant au principal emprunté tous les intérêts intercalaires qui se sont agrégés aux montants initiaux du crédit contracté.

L'apport qu'a pu permettre l'intervention du cabinet d'expertise a été de donner une nouvelle perspective de développement à savoir le partenariat qui a permis à la Sarl Bouglez de résoudre ses problèmes de liquidités et par ce fait se remettre dans une optique de développement de son activité et de pouvoir ainsi s'acquitter de sa dette vis-à-vis de son principal emprunteur : la banque.

Conclusion de la partie pratique :

Après avoir eu connaissance des différentes étapes marquant le parcours économique de la Sarl Bouglez, et suite à l'intervention d'un nouvel évaluateur à savoir le cabinet d'expertise, il s'est avéré que le travail d'évaluation peut être fait suivant la vision de celui qui y procède.

En effet, suite à notre analyse de la différence d'interprétation des données de la Sarl Bouglez, nous avons constaté que la précarité financière de l'entreprise venait principalement du fait qu'en plus de payer les dettes d'exploitation relatives à son activité économique quotidienne, l'entreprise devait rembourser son crédit qui se composait du principal soit du montant initial de l'emprunt et des intérêts causés par les pénalités liés au retard de paiement.

Cette situation qui alourdissait la trésorerie de l'entreprise pouvait mener vers le risque d'un déficit irrécouvrable et une situation liquidation qui était perceptible.

Le regard de la banque étant un regard objectif, il est utile de rappeler que les établissements bancaires se doivent de respecter des normes strictes relatives aux termes de remboursement de crédit, ce qui ne permettait aucune forme de flexibilité.

Le recours au bureau d'expertise a permis à l'entreprise de se réorganiser en introduisant un nouvel élément porteur de capitaux qui représentait un autre moyen de financement : le partenariat économique.

En effet, après avoir analysé les points forts et les points faibles de l'entreprise, le cabinet d'expertise avait estimé le potentiel existant de la Sarl Bouglez. L'entreprise avait une possibilité réelle d'augmenter ses parts de marché dans le secteur de commercialisation d'eau embouteillée. Cette approche basée sur le principe d'opportunité a permis la signature d'un contrat de partenariat avec la Eurl Toutalim, une société activant dans le domaine de la distribution, et donc d'acquérir un nouvel partenaire ayant une capacité d'apport en capital qui avait permis de restructurer la situation financière évaluée comme figée de la société Bouglez.

Le constat économique de cette opération sur le bilan de la Sarl Bouglez a permis d'enregistrer de nouveaux investissements impactant positivement sur la capacité de production, et donc ayant une double influence sur le fonctionnement de la société, ce qui avait permis d'augmenter en premier lieu la valeur globale de l'actif de l'entreprise, et en second lieu, d'ouvrir une perspective d'augmentation de chiffre d'affaires et d'amélioration de résultat net.

Comme expliqué dans notre approche basée sur l'analyse des principaux ratios de gestion, une nette amélioration avait été constatée dans l'évolution des paramètres comptables et financiers. Le recours à un nouveau partenaire économique après une réévaluation de la situation économique de la Sarl Bouglez a eu un impact indirect relatif à la relation banque/ Sarl Bouglez, lui permettant d'intégrer le programme de rééchelonnement national des dettes de sociétés en difficultés proposée par la banque centrale en 2012. Ce qui avait permis de régulariser la situation de la Sarl Bouglez vis-à-vis de son principal créancier à savoir la banque.

Conclusion générale :

Tout au long de notre travail nous avons pour objectif de démontrer l'impact de l'interprétation de l'information dans le traitement des données d'entreprises. Notre recherche avait pour objet de traiter le problème de l'asymétrie de l'information en premier lieu d'où l'axe principal autour duquel se construit notre réflexion : la théorie positive d'agence en exposant le risque qu'engendre la délégation du pouvoir informationnel et les effets du monopole d'information dans le bon déroulement d'une activité économique.

L'exposé sur l'affaire du trader Jérôme Kerviel relatif à la crise de la banque française (la société générale) en 2008, avait pour but de permettre de comprendre la grandeur du risque que peut avoir un système de contrôle défaillant, dans un établissement régit et structuré par des normes de fonctionnements et de contrôles internationales, et qui regroupait un portefeuilles clientèles conséquent agissant sur les marchés financiers les mieux notés sur la plateforme boursières mondiale. Le constat de cette analyse a permis de mettre en index l'impact du risque ressources humaines sur le fonctionnement d'un établissement bancaire, et par ce fait, sur le principe de transmission d'information et le risque d'opportunisme que véhicule le concept d'asymétrie informationnelle voulue, et dans le fondement se matérialise par l'impact et l'influence de l'appât du gain et le principe de l'escalade de l'engagement⁷⁰ dont se caractérise parfois les agents délégués et dont le travail consiste à traiter l'information et à l'utilisée en temps voulue afin de maximiser le profit général d'une entreprise.

Notre partie pratique avait pour objectif de confirmer l'impact du risque ressources humaines dans l'interprétation des données économique d'une entreprise.

En effet, une estimation pessimiste d'une organisation et un comportement excessif par un évaluateur banquier avait conduit une entreprise vers une situation de précarité économique.

La différence de vision sur laquelle nous avons voulu mettre l'accent dans notre travail de recherche consiste à comparer deux méthodologies différentes d'évaluation, le banquier et son confrère l'expert. La divergence d'approche réside dans le fait de que l'expert misait sur l'effet de l'opportunité de marché dans l'évolution de la situation économique de l'entreprise.

⁷⁰ Escalade de l'engagement, Elisabeth Eisenhart, 1989.

Une opportunité ne représentant pas une mesure rationnelle dans le processus d'évaluation bancaire, le banquier avait comme base de travail l'historique des règlements qu'avait effectué la Sarl Bouglez. L'appréciation n'étant pas la même entre un expert externe et un banquier prêteur de fond, il est utile de préciser qu'une opportunité est une supposition de gain, que le banquier n'est pas apte à prendre comme une réalité chiffrée.

Le problème étant dans l'appréciation effective des données, l'interprétation de l'information reste le problème de base dans tout type d'évaluation. La subjectivité ou la non rationalité de l'évaluateur peut créer un Slack informationnel laissant apparaître une asymétrie informationnelle voulue ou subie dans l'impact pourrait biaiser l'évaluation d'une entité économique et par ce fait entraver son expansion.

Limites et perspectives de recherche :

Notre travail étant basé sur une étude de cas, ceci pourrait être à la fois un point fort et un point faible d'échantillon de recherche.

Les perspectives de recherche résident dans l'agrandissement de l'échantillonnage de recherche afin de généraliser ou non la conséquence et l'impact de l'asymétrie informationnelle dans l'évaluation financière d'une entité économique.

Bibliographie :

1. ALABERT CORHAY et MAPAPA MBANGALA, Diagnostic financier des entreprises, éd de l'université de liège, 2008, p.25.
2. Hasnaoui, Amir, et Guillaume Biot-Paquerot. « Systèmes d'Information Financiers et intégration des parties prenantes : proposition d'une grille de lecture », Management & Avenir, vol. 34, no. 4, 2010, pp. 216-232
- 3.
4. [Béatrice Martin](#), La veille, une approche globale et stratégique : un processus créateur de valeur et de performance pour les organisations. 2012
5. Biais, Bruno, et al. "Les tournants de la crise financière." Esprit 349 (2008): 17-37.
6. Boyer, Robert, Mario Dehove, and Dominique Plihon. « Les crises financières ». La Documentation Française, 2004.
7. Brickley, « Managerial economics and organizational architecture», Lavoisier,2003
8. Brousseau, Eric, and Jean-Michel Glachant. "Introduction: Économie des contrats et renouvellements de l'analyse économique." Revue d'économie industrielle 92.1 (2000): 23-50.
9. Cappelletti, Laurent. "Vers une institutionnalisation de la fonction contrôle interne?." Comptabilité-Contrôle-Audit 1 (2006): 27-43.
10. Dominique Plihon, Jezabel Couppey-Soubeyran, Dafer Saidane : « Les banques acteurs de la globalisation financière » La documentation française, 2006
11. Eric Brousseau « Confiance ou contrat, confiance et contrat », 2000
12. Eric Brousseau « L'approche néo institutionnelle des couts de transaction »
13. Eric Brousseau, Jean Michel Glachant « Introduction : économie des contrats et renouvellement de l'analyse économique », 2000

14. EL-GAZZAR S. et V. PASTENA, « Negotiated Accounting Rules in Private Financial Contracts », *Journal of Accounting and Economics*, 12, pp. 381-396
15. Everaere, Christophe. "Des coûts aux investissements de transaction. Pour un renversement de la théorie de Williamson." *Revue Française d'économie* 8.3 (1993): 149-2
16. Fisher, Irving. "La théorie des grandes dépressions par la dette et la déflation (1933)." *Revue française d'économie* 3.3 (1988): 159-182.
17. Fort, Jean-Louis. "La coopération internationale entre autorités de contrôle bancaire." *Revue d'économie financière* 33.2 (1995): 65-80.
18. Gérard Charreaux. « La théorie positive de l'agence : lecture et relectures », 1998
19. Gérard Charreaux « Gouvernement d'entreprise et comptabilité »
20. Gérard Charreaux « Concilier finance et management : un problème d'architecture organisationnelle », 1999.
21. Charreaux, G. (1999). « La théorie positive de l'agence: lecture et relectures.... » G. Koenig.
22. Ghertman, Michel. "Oliver Williamson et la théorie des coûts de transaction." *Revue française de gestion* 1 (2003): 43-63.
23. Hubault, François, and Christian Du Tertre. "Le travail d'évaluation." *Evaluation du travail, travail d'évaluation, Actes du séminaire Paris1* (2007): 95-114..

24. Heem, Grégory. "Convention et contrôle interne bancaire." *Conventions et Sciences de Gestion* (2003): 117-137.
25. Igalens, Jacques. *Tous responsables*. Editions d'organisation, 2004
26. John Hull, christophe Gollewski, maxime Merli : “ Gestion des risques & institutions financières » Pearson, 3^{ème} édition, P 25.
27. Lordon, Frédéric, and Bonnes feuilles parues dans l’Humanité. *Pour en finir avec les crises financières. Raisons d'Agir*, Paris, 2008.
28. Michael .C. Jensen « Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers», 1986
29. M’hanad Farés, Stéphane Saussier « Coûts de transactions et contrats incomplets », 2002
30. McGraw Hill.Brickley J. Smith Jr C, Zimmerman J,« Managerial Economics and Organizational Architecture » 2^{ème} Edition 2001.
31. O.Williamson, Laure Bazzoli, Thierry Kirat « A propos du réalisme en économie des institutions et ses implications sur l’analyse des fondements juridiques des transactions économiques », 2003
32. O. Williamson « The economic institutions of capitalism, firms, markets, relation contracting » , 1985
33. Palard, Jean-Étienne, and Franck Imbert. *Guide pratique d'évaluation d'entreprise*. Editions Eyrolles, 2013.
34. Petit-Dutaillis, *Le risque de crédit bancaire*, Edition scientifique Riber, Paris, 1967, p 18.

35. Pierre Colletette, L'ÉTUDE DE CAS AU SERVICE DE LA RECHERCHE, Méthodologie, Recherche en soins infirmiers N° 50 - Septembre 1997
36. Ronan le Velly « Le problème du désencastrement », 2007
37. Ross L Watts, Jerold L Zimmerman « Positive accounting theory: a ten years perspective », 1990.
38. Reix R « Système d'information et management des organisations », Vuibert 5ème édition, 2004.
39. Renard, Jacques. Théorie et pratique de l'audit interne. Editions Eyrolles, 2011.
40. Ramirez, Carlos. "Du commissariat aux comptes à l'audit." Actes de la recherche en sciences sociales 1 (2003): 62-79.
41. Renaud Chartoire, mensuel d'informations économiques et sociales, écoflash, septembre 2012.
42. « Retour sur l'affaire Société Générale » Entretien avec Peter Wirtz
43. Steyer, Alexandre, and Jean-Benoît Zimmermann. "Externalités de réseau et adoption d'un standard dans une structure résiliaire." Revue d'économie industrielle 76.1 (1996): 67-90.
44. Statnik, Jean Christophe. Asymétrie d'information et rationnement partiel du crédit. Diss. Lille 2, 1997
45. Peter WIRTZ « Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne conduite », Cahier du FARGO n° 1040401, Avril 2004.

46. VERNIMMEN P., Finance d'entreprise, 3ème édition par Quiry P. & Ceddaha F., Dalloz., 1998, p.162
47. Yves Thépaut, LE CONCEPT D'INFORMATION DANS L'ANALYSE ÉCONOMIQUE CONTEMPORAINE C.N.R.S. Editions « Hermès, La Revue » 2006/1 n° 44 , pages 161 à 168.
48. Une approche du Système d'information Financier (SIF) comme vecteur d'intégration des parties prenantes
49. (http://www.amf-france.org/documents/general/8111_1.pdf)
50. Ordonnance n°03-11 du 27Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 Aout 2003 relative à la monnaie et au crédit (JO N°52 du 27 Aout 2003, P3);